



คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ปีการศึกษา 2550
(ฉบับร่าง)



จัดทำโดย
ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
114 สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ . โทรภายใน : 5600



เรียบเรียงโดย
รองศาสตราจารย์นรรัตน์ แต่วัฒนา

คำนำ **A**

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพ โดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับ ก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ทำหาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผลจัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ดังนั้น ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงได้รวบรวมและเรียบเรียง แนวทางการบริหารความเสี่ยง มาดำเนินการจัดทำเป็นคู่มือที่ใช้กับหน่วยงานย่อย ที่ทำให้เข้าใจง่ายและสามารถปฏิบัติได้ โดยเนื้อหาจะเน้นภาพรวมของการบริหารความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง ที่หน่วยงานย่อยจะใช้เป็นข้อมูล และขั้นตอนที่ต้องดำเนินการ ซึ่งคู่มือการบริหารความเสี่ยงนี้ หากมีข้อสงสัยสามารถติดต่อสอบถามได้ที่ โทรภายใน 5600 ทางฝ่ายประกัน

คุณภาพฯ ยินดีรับฟังความคิดเห็น และตอบข้อซักถาม เพื่อการพัฒนา
คุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยต่อไป

ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา

สารบัญ **B**

หน้าที่

คำนำ	
สารบัญ	
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายในการบริหารความเสี่ยง	4
และการตรวจสอบภายใน	
การควบคุมภายใน	4
การบริหารความเสี่ยง	5
การตรวจสอบภายใน	6
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	7
แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง	9
การประเมินความเสี่ยง	12
ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง	13
จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน	14
การประมาณระดับความเสี่ยง	15
การตอบสนองความเสี่ยง	19
การควบคุม	20
การติดตามผล	21
การรายงานความเสี่ยง	23
ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงาน	23

ตามระเบียบฯ ข้อ 6	
การใช้รูปแบบรายงาน	25
กำหนดการจัดส่งรายงาน	28
บรรณานุกรม	

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง 1

ในการบริหารงานในปัจจุบันต้องยอมรับว่า เหตุผลเบื้องต้นที่สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงในองค์กรก็คือ การที่ทุกองค์กรต้องพยายามสร้าง หรือเพิ่มมูลค่าให้กับผู้มีส่วนได้เสีย แม้ว่าความไม่แน่นอนหลายประการที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน มูลค่าขององค์กรจะเกิดขึ้นเพียงใด ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารในการตัดสินใจ และการกำหนดกลยุทธ์การบริหารงานในองค์กรนั้นๆ

ซึ่งความไม่แน่นอนของการดำเนินงานในองค์กร เป็นเสมือนดาบสองคม คืออาจก่อให้เกิดผลลัพธ์ในทางบวกถือว่าเป็นการให้โอกาสแก่องค์กร หรืออาจก่อให้เกิดทางลบ ซึ่งถือว่าเป็นความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร หรือกำหนดระดับความเสี่ยงที่เหมาะสมที่องค์กรสามารถยอมรับได้

ผศ.ดร.พสุ เดชะรินทร์ ได้กล่าวไว้ว่า “สิ่งหนึ่งที่เราต้องยอมรับก็คือ ไม่มีองค์กรหรือบุคคลใดที่จะดำเนินงานอยู่ในสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง ทุกคนหรือทุกองค์กรจะดำรงอยู่ภายใต้ความเสี่ยงทั้งนั้น” หลักการในการบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นแนวทางในการสร้างสภาวะแวดล้อมที่ปราศจากความเสี่ยง แต่เป็นการทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีความเสี่ยง ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงจะทำให้

- ทำให้การดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งเมื่อเราทราบว่าคุณองค์กรดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยง ดังนั้นผู้บริหารแต่ละคนก็มีระดับของการยอมรับต่อความ

เสี่ยงได้มากน้อยต่างกัน การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทาง หรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้

- ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น
- ทำให้องค์กรลดความแปลกใจ หรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยง และคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อสถานการณ์นั้นเกิดขึ้นจริงๆ ก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การบริหาร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ในปัจจุบันมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีแนวคิดของการพัฒนาระบบประกันคุณภาพโดยเน้นการตรวจสอบและพัฒนาระบบ เพื่อเสริมสร้างคุณค่าในหน่วยงานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับ ก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ทำหาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ดังนั้น มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จึงพิจารณาเห็นว่าภาระงานที่มหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบและดำเนินการ คือการประกันคุณภาพการศึกษา จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่ ก.พ.ร. และ สกอ. กำหนด ไปใช้ในเชิงปฏิบัติเพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน **2**

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรที่ดี คือการติดตามกำกับ ควบคุม และดูแล ให้มีการจัดกระบวนการเพื่อใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพ ตรงเป้าหมายคุ้มค่าและประหยัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้นสิ่งที่เป็นรากฐานที่จะช่วยให้มีการกำกับดูแลองค์กรที่ดีนั้นประกอบด้วย

- การควบคุมภายใน
- การบริหารความเสี่ยง
- การตรวจสอบภายใน

การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ กระบวนการ(process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว องค์กรจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ โดยวัตถุประสงค์ส่วนใหญ่ขององค์กร ได้แก่

1. ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน
2. ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน
3. การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดวัตถุประสงค์ ผู้บริหารจะต้องกำหนดวิธีการทำงานไปสู่วัตถุประสงค์นั้น และในขณะเดียวกันก็ต้องมีการควบคุมการปฏิบัติงานต่างๆ ในองค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ

ประสิทธิผลด้วย ซึ่งการควบคุมต่างๆ เหล่านี้ ก็คือ การควบคุมกระบวนการภายในองค์กร หรือเรียกสั้นๆ ว่า การควบคุมภายใน

ดังนั้นทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสมขึ้นมา ส่วนการจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหน่วยงาน ซึ่งเป็นผู้ทราบดีว่างานจุดใดของตนมีความเสี่ยงจากนั้นก็ประเมินความเสี่ยงและสร้างระบบการควบคุมขึ้น เพื่อป้องกันแก้ไข หรือตรวจหาความเสี่ยงเหล่านั้น โดยการควบคุมภายในมักจะถูกกำหนดออกมาในรูปของระเบียบข้อบังคับ หรือคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ

การควบคุมภายในจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ช่วยป้องกันการรั่วไหล ช่วยให้องค์กรเห็นฐานะทางการเงินถูกต้องเชื่อถือได้ ในที่สุดองค์กรก็เจริญเติบโตอย่างมั่นคง

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวัง หรือความไม่แน่นอน มีโอกาสที่จะประสบกับความสูญเสีย หรือสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ ได้แก่ ภัยธรรมชาติ การทุจริต การลักขโมย ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การถูกดำเนินการทางกฎหมาย การบาดเจ็บ ความเสียหาย เหตุร้าย การเกิดอันตราย สูญเสียทรัพย์สิน สูญเสียชื่อเสียง ภาพลักษณ์ขององค์กร และบุคลากร เกิดความไม่แน่นอน การไม่พิทักษ์สิทธิ หรือศักดิ์ศรี หรือเกิดความสูญเสียจนต้องมีการชดเชยค่าเสียหาย

การบริหารความเสี่ยง(Risk management) คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กร เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้ (ที่มา : กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร: *Committee of Sponsoring Organisations of The Treadway Commision* : COSO)

การตรวจสอบภายใน

การตรวจสอบภายในมีบทบาทที่ทำให้มั่นใจว่า มีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมเหล่านั้นได้รับการปฏิบัติตามภายในองค์กร ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้มีการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด

การตรวจสอบภายในถือว่าเป็นกลไกหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม เพราะบางครั้งผู้ที่ปฏิบัติงานมักคิดว่าแค่นี้ก็ดีพอแล้ว แต่ผู้ตรวจสอบภายในก็จะมีวิธีการทดสอบว่าการควบคุมที่ปฏิบัติกันดีพอจริงหรือไม่ หรือบางครั้งอาจมีการปฏิบัติกันมานาน แม้ว่าจะมีความชำนาญ แต่ก็อาจทำให้ประมาทโดยละเลยบางจุดที่จะต้องควบคุมไป

ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง 3

เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษามีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการ บริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงาน ต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ องค์กรจะเกิดความเสียหาย (ทั้ง ในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจาก การ ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหาย ที่เกิดขึ้นในขนาดให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุม ได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของ องค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงดำเนินได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปฏิบัติตามขั้นตอน ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมของคนในองค์กร เพื่อให้คนในองค์กรว่า เขาเป็นหนึ่งในองค์กร การที่เขาจะทำอะไรไม่ดีจะส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงขององค์กร หรือผู้อื่นทำอะไรไม่ดีส่งผลกระทบต่อ ความเสี่ยงขององค์กร ขั้นตอนแรกในการสร้างความรู้สึกมีส่วนร่วม คือ จะต้องมีการออกเป็นหนังสือ เป็นนโยบายว่าเราจะทำ การบริหารความเสี่ยงเพื่ออะไร ใครรับผิดชอบ มีข้อดีข้อเสีย อย่างไรในการทำหรือวัตถุประสงค์ในการทำของเราว่าเราทำเพื่อ อะไร หลักๆ ก็คือการมีการร่างนโยบาย (Policy statement) ออกมาก่อน ซึ่งก็คือ ระดับผู้บริหารที่เป็นคนวางนโยบายว่าเราคิด จะบริหารความเสี่ยง และมีเรื่องสำคัญอะไรบ้างที่ต้องกำหนดไว้ใน นโยบาย

2. การค้นหาความเสี่ยงและระบุความเสี่ยง ต้องอาศัยการศึกษา ร่วมกัน เพราะคนที่อยู่ในองค์กรเองเป็นคนที่รู้มากที่สุดว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้างในองค์กร คนภายนอกไม่สามารถไปบอกได้ อย่างถูกต้อง ต้องมีการศึกษาร่วมกันช่วยกันมองในแต่ละเรื่อง ในแต่ละประเด็น ผู้บริหารทุกๆ ฝ่ายต้องมีตัวแทนเข้ามาดู เข้ามาประชุม ร่วมที่ต้องมาพิจารณา และต้องระบุออกไปว่าเป็น ความเสี่ยงของ องค์กร ระบุให้ได้ว่าความเสี่ยงมีอะไรบ้างในองค์กร ระบุมาเป็น รายการ ว่าอันไหนมีลำดับความสำคัญมากที่สุด แล้วอันที่เราจะ เลือกจัดการบริหารความเสี่ยงกับมัน
3. การประเมินความเสี่ยง บางสิ่งบางอย่างเราอาจจะมองข้ามไป แต่ หารู้ไม่ว่านั่นคือความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และทำให้ต้องสูญเสียมูลค่า เช่น กรณีพนักงานขับรถยนต์ไปรับอาจารย์ผู้สอน ณ จุดนัดหมาย ไม่ตรงเวลา ทำให้อาจารย์ผู้สอนต้องเข้าห้องเรียนสาย ผู้ที่ได้รับ ความเสียหายก็คือนิสิตนักศึกษา ได้รับการสอนที่ไม่เต็มเวลา หาก คำนวณเป็นจำนวนเงินก็จะเห็นมูลค่าของการสูญเสียมาก กรณี เช่น ทางเดินเชื่อมระหว่างอาคารมีการก่อสร้าง อาจทำให้เกิดความ เสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินบุคคล ผู้รับผิดชอบจะต้องมีระบบ ป้องกันอันตรายจากบริเวณดังกล่าว ซึ่งถ้าเกิดเหตุการณ์ขึ้นอาจ ต้องเสียหายถึงระดับชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
4. เลือกวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เมื่อเราสามารถรู้ได้ว่าความ สูญเสียและความเสี่ยงมีอะไรบ้าง เราจะมาเลือกวิธีการที่คุ้มที่สุด และที่สำคัญ คือ สอดคล้องกับวัฒนธรรม และสภาวะแวดล้อมของ องค์กรของเรา และสอดคล้องกับความเป็นจริงในสังคมด้วย เพราะฉะนั้นในขั้นตอนนี้ เราจะต้องใช้ความรู้หลายด้านในการที่จะ เลือกวิธีการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงในแต่ละด้านที่เราจะบริหาร

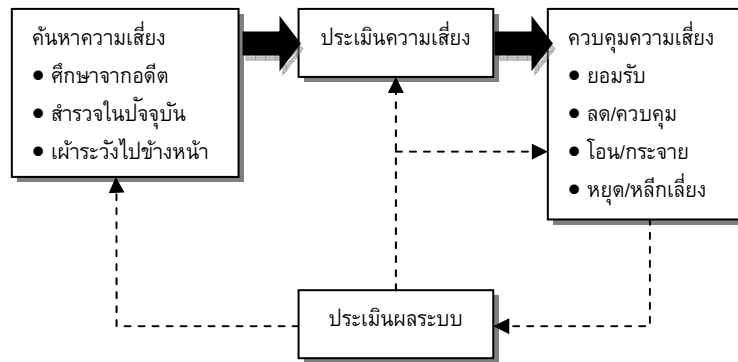
5. การประเมินผลการกำกับดูแล (Performance monitoring) เมื่อได้ Implement ไปแล้ว มีปัญหาอะไรเกิดขึ้น ต้องมีการปรับ (Fine tune) ปรับแก้ที่เราเลือกใช้หรือไม่ เราอาจจะเลือกวิธีการนี้ไปแล้ว ปรากฏว่าพอลองใช้ไปแล้วไม่สอดคล้องกับสังคมเรา กับวัฒนธรรมองค์กรเรา เช่นนั้นก็ใช้ไม่ได้ จึงต้องมาปรับแก้ต่างๆ เหล่านี้เป็นต้น ในขั้นตอนของการประเมินต้องใช้หลักทางสถิติ โดยอ้างอิงหลักความน่าจะเป็นทางสถิติ ดูว่าความสูญเสียมีการแจกแจงอย่างไร ถ้าเป็นความเสี่ยงที่ไม่ขึ้นกับกรณีที่กำลังพิจารณา มันจะมีการแจกแจงที่เราสามารถจะดูได้ว่ามีลักษณะอย่างไร ลักษณะตัวอย่างของการแจกแจง เช่น ความสูญเสียอาจจะเกิดหรือไม่เกิด โดยมีโอกาสจะเกิดขึ้น 40% เราต้องมีข้อมูลจึงจะสามารถทำเช่นนี้ได้ แต่ในทุกองค์กรที่เริ่มต้นทำการบริหารความเสี่ยง มักจะไม่มีข้อมูล ไม่มี การแจกแจงความน่าจะเป็นแบบที่เราต้องการ เพราะฉะนั้นที่เราจะมีได้เต็มๆ คือ มาก กลาง ต่ำ หรือว่าจะแบ่งเป็นลำดับที่ เช่น 5, 4, 3, 2 และ 1 ว่ามากน้อยแค่ไหน และวิธีการที่เราจะจัดการโดยยังไม่มีความน่าจะเป็น (Probability) เข้าไปเท่าไร

แนวปฏิบัติที่ดีของการบริหารความเสี่ยง

ในการประกันคุณภาพการศึกษา ตามองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ดังนี้

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยองค์ประกอบ ของคณะกรรมการ ควรมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน

2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ควรประกอบด้วยความเสี่ยงที่ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ดังนี้
 - 1) ความเสี่ยงด้านงบการเงินและงบประมาณ
 - 2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
 - 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
3. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง สามารถพิจารณาจาก มิติของโอกาสและผลกระทบจากสูงมายังต่ำ เพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายองค์กรได้ง่ายขึ้น
4. มาตรการหรือแผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม สามารถใช้แนวคิดของ 4 T เข้ามาช่วย คือ Take : ยอมรับ Treat : ลดหรือควบคุม Transfer : โอน หรือกระจาย Terminate : หยุดหรือหลีกเลี่ยง
5. สามารถบูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้



รูปที่ 3.1 แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง 4

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ซึ่งขั้นตอนนี้จะเน้นการประเมินโอกาสและความรุนแรง(ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ ขณะที่การเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ แต่บางเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอก และภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนจัดการความเสี่ยง(Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว (Residual Risk)

ซึ่งปัจจุบันการประเมินความเสี่ยงได้ถูกบรรจุในประกาศ ในองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 การได้ให้แนวทางปฏิบัติที่ดีของการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารไว้ โดยจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงที่ครอบคลุมใน ด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

วัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ดำเนินการเพื่อเสริมสร้างคุณค่าในเนื้องานตามพันธกิจขององค์กร ซึ่งอาจมีปัจจัยเสี่ยงที่ทำให้ไม่บรรลุผลตามพันธกิจ ประกอบกับมหาวิทยาลัยศรี

นครินทร์วิโรฒ ได้ทำคำรับรองการปฏิบัติราชการ กับ ก.พ.ร. อยู่ในกลุ่มที่ทำหาย ซึ่งต้องมีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในตามตัวชี้วัดระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง ภาระงานนี้ สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายใน และมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงาน เสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยวัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ดังนี้

- เพื่อให้ทราบถึงภายในองค์กรว่ามีความเสี่ยงอะไรบ้าง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และผลกระทบ(ความรุนแรง) ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ที่มีอยู่ในองค์กร
- เพื่อให้องค์กรสามารถพิจารณามาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่หรือที่กำหนดเป็นแผนงาน

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ ในคู่มือนี้ได้ดัดแปลงมาจากหลักการของการประเมินตามมาตรฐาน BS8800 ของประเทศอังกฤษ มี 3 ขั้นตอนหลัก ดังนี้

1. จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน
2. การชี้บ่ง
3. การประมาณระดับของความเสี่ยง

จำแนกประเภทกิจกรรมของงาน

โดยผู้ถูกประเมิน จะต้องระบุรายการงานที่รับผิดชอบทั้งหมด โดยแบ่งตามภารกิจ หรือกลุ่มงาน ที่สำคัญๆ ที่ต้องปฏิบัติทั้งหมด เพื่อใช้ในการจำแนกประเภทของกิจกรรมของบุคลากรทั้งหมด ในหน่วยงาน จากนั้น จัดทำแบบรายการสำรวจสิ่งที่ต้องประเมินทั่วไป เช่น

- พื้นที่ เช่น พื้นที่ทั่วไป ทางเดิน บันได ทางออกฉุกเฉิน และที่จอดรถ เป็นต้น
- ระบุรายการงานที่รับผิดชอบทั้งหมด โดยการแบ่งตามภารกิจ หรือ กลุ่มงานที่สำคัญๆ เช่น งานรับเหมา งานทำความสะอาด งานทะเบียน งานอาคารและสถานที่ งานการเงิน เป็นต้น
- อุปกรณ์หรือเครื่องจักร เช่น อุปกรณ์ไฟฟ้าต่าง ๆ เครื่องมือกล ยานพาหนะ (รถขนส่ง หรือ รถ Forklift) อุปกรณ์ครุภัณฑ์ต่างๆ เป็นต้น
- วัสดุ เช่น สารเคมีอันตราย การจัดเก็บและใช้งาน
- กลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงาน เหมาะสมชัดเจนหรือไม่เพียงใด
- การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติได้ไม่ทันตามเวลาที่กำหนด อาจมีผลการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การประมาณระดับของความเสี่ยง

การประมาณระดับของความเสี่ยงนี้ มีไว้เพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการที่จะดำเนินการแก้ไข เมื่อประเมินแล้วได้ข้อมูลมาก็จะมาเรียงลำดับความเสี่ยง ซึ่งการประมาณระดับของความเสี่ยง สามารถหาได้จากการเรียงลำดับของความรุนแรงของสิ่งที่เกิดขึ้น (ผลกระทบ) และการเรียงลำดับของโอกาสที่จะเกิดของเหตุการณ์ ดังนี้

- ความรุนแรงของอันตราย ลักษณะความรุนแรง
 - ระดับความรุนแรงมาก
 - ระดับความรุนแรงปานกลาง
 - ระดับความรุนแรงน้อย
- โอกาสที่จะเกิดของอันตราย
 - โอกาสมาก
 - โอกาสปานกลาง
 - โอกาสน้อย

ระดับความรุนแรง(ผลกระทบ) ระดับความรุนแรงหรือผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้นๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดความรุนแรง หรือผลกระทบกับสิ่งต่างๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นใน ด้านทรัพย์สิน/เงิน ด้านเวลา ด้านบุคคล ด้านลูกค้า และด้านภาพลักษณ์ ดังตารางที่ 4.1 แล้วให้พิจารณาว่าความรุนแรงระดับเท่าใด

ตารางที่ 4.1 แสดงระดับความรุนแรงที่จะต้องพิจารณา

ความเสียหาย ด้าน	ความรุนแรง		
	มาก	ปานกลาง	เล็กน้อย
ทรัพย์สิน/เงิน	1,000,000 บาทขึ้นไป	100,000 บาทขึ้นไปแต่ไม่เกิน 1,000,000 บาท	ต่ำกว่า 100,000 บาท
เวลา	> 15 วัน	3 - 15 วัน	1 - 3 วัน
บุคคล	บาดเจ็บ: สาหัส/พิการ โทษวินัย: ให้ ออกขึ้นไป	บาดเจ็บ: ไม่ สาหัส โทษวินัย: ตัด เงินเดือน/ ลดขั้นเงินเดือน	บาดเจ็บ: เล็กน้อย โทษวินัย: ตัดเดือน / ภาคทัณฑ์
ลูกค้า (นิสิต/ ประชาชน)	ความพึงพอใจ: ต่ำกว่า 60 %	ความพึงพอใจ: 60-74%	ความพึงพอใจ: 75-79%
ภาพลักษณ์	ส่งผลในระดับ มหาวิทยาลัย	ส่งผลในระดับ คณะ/หน่วยงาน	ส่งผลในระดับ กอง/ภาควิชา

โอกาสที่จะเกิด หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้ได้จากตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 เกณฑ์ในการคิดระดับของโอกาสที่จะเกิด

	ความน่าจะเป็น	โอกาสจะเกิด
โอกาสมาก	1/100	เกิดภายใน 1 ปี
โอกาสปานกลาง	1/1000	เกิดภายใน 1-2 ปี
โอกาสน้อย	<1/1000	เกิดภายใน 2-5 ปีขึ้นไป

หลังจากที่ได้กำหนดระดับความรุนแรง และระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ตามขั้นตอนข้างต้นแล้ว นำมาหาระดับความเสี่ยงตามตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 การพิจารณาระดับความเสี่ยงจากระดับความรุนแรง และโอกาสที่จะเกิด

โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง(ผลกระทบ)ของเหตุการณ์ที่เกิด		
	มาก	ปานกลาง	เล็กน้อย
โอกาสมาก	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (1)	ความเสี่ยงสูง (2)	ความเสี่ยงปานกลาง (3)
โอกาสปานกลาง	ความเสี่ยงสูง (2)	ความเสี่ยงปานกลาง (3)	ความเสี่ยงยอมรับได้ (4)
โอกาสน้อย	ความเสี่ยงปานกลาง (3)	ความเสี่ยงยอมรับได้ (4)	ความเสี่ยงเล็กน้อย (5)

จากตารางที่ 4.3 จะได้ระดับความเสี่ยง ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างระดับความรุนแรงกับระดับโอกาสที่จะเกิด ซึ่งมีตัวเลขระดับของความเสี่ยงอยู่ที่ 5 ระดับ โดยแต่ละระดับจะมีความหมายของความเสี่ยงและการปฏิบัติเพื่อใช้ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงระดับของความเสี่ยง 5 ระดับ

ระดับ	ความเสี่ยง	การปฏิบัติและเวลาที่ใช้
1	ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้	งานจะเริ่มหรือทำต่อไปไม่ได้ จนกว่าจะลดความเสี่ยงลง ถ้าไม่สามารถลดความเสี่ยงลงได้ ถึงแม้จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่แล้วก็ตาม จะต้องหยุดทำงานนั้น
2	ความเสี่ยงสูง	ต้องลดความเสี่ยงก่อนที่จะเริ่มทำงานได้ ต้องจัดสรรทรัพยากร และมาตรการให้เพียงพอเพื่อลดความเสี่ยงนั้น เมื่อความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับงานที่กำลังทำอยู่ จะต้องทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน
3	ความเสี่ยงปานกลาง	จะต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยง แต่ค่าใช้จ่ายของการป้องกัน ควรจะมีการพิจารณาอย่างรอบคอบ และมีการจำกัดงบประมาณ และต้องมีมาตรการในการลดความเสี่ยงภายในเวลาที่กำหนด
4	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ไม่ต้องการควบคุมเพิ่มเติม การพิจารณาความเสี่ยงอาจจะทำเมื่อเห็นว่าคุ้มค่า หรือการปรับปรุงไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การติดตามตรวจสอบยังคงต้องทำให้แน่ใจว่าการควบคุมยังคงมีอยู่
5	ความเสี่ยงเล็กน้อย	ไม่ต้องทำอะไร และไม่จำเป็นจะต้องมีการเก็บบันทึกเป็นเอกสาร

เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยง ในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 1 ระดับ 2 ถือว่ามีนัยยะสำคัญ ให้วางแผนการควบคุม และนำเสนอต่อต้นสังกัดเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงที่ระดับ 3 ระดับ 4 และระดับ 5 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้ว เห็นว่า หน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเอง จึงไม่ต้องรายงาน แต่ความเสี่ยงในระดับ 3 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการ และต้องรายงานผลการดำเนินการต่อต้นสังกัดตามกำหนด

การตอบสนองความเสี่ยง

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้น และความรุนแรง(ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้(Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ

1. **การยอมรับ(Take)** ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก

2. การลดหรือควบคุม(Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
 3. การโอนหรือกระจาย(Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง
 4. การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง(Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
- ผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้น และดำเนินการประเมินความเสี่ยงอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่เหมาะสม เพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลหรือไม่

การควบคุม

การควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร

สิ่งสำคัญของการควบคุมก็คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้น บุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายในการควบคุมควรมีความรับผิดชอบ ดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
- พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง

- กำกับกิจกรรมลดความเสี่ยง ให้แล้วเสร็จตามกำหนดวันตามแผนที่วางไว้

การติดตามผล

ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผลได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ และมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ

การติดตามการบริหารความเสี่ยงสามารถทำได้ 2 ลักษณะ คือ การติดตามอย่างต่อเนื่อง หรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การประเมินความเสี่ยง รอบที่ ... ปีงบประมาณ 2551

หน่วยงาน.....

ผู้จัดทำ.....เบอร์ติดต่อ..... คนบดี/ผู้อำนวยการ.....เบอร์ติดต่อ.....

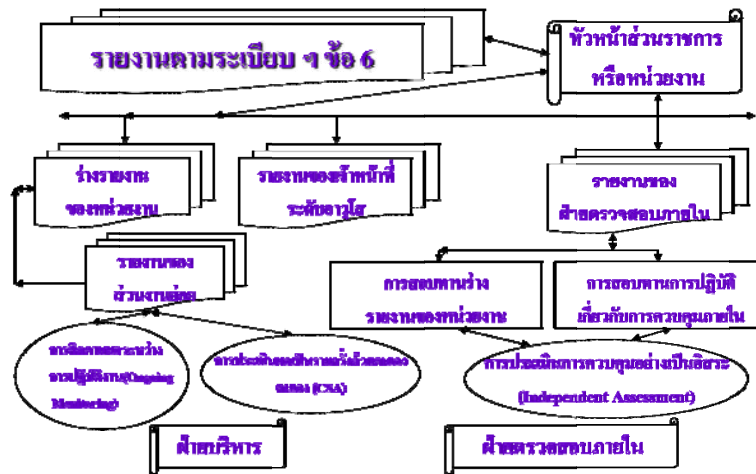
ลำดับ ที่	แหล่งกำเนิดความเสี่ยง		ระดับความรุนแรง			โอกาสที่จะเกิด			ระดับความเสี่ยง	สาเหตุ การเกิดความเสี่ยง	แนวทางการแก้ไข/ การปรับปรุง	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	งานที่รับผิดชอบ/พื้นที่	ระบุ	มาก	ปานกลาง	น้อย	มาก	ปานกลาง	น้อย					

การรายงานความเสี่ยง 5

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และการจัดทำรายงานตามระเบียบข้อ 6 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการจัดทำระบบการควบคุมภายในและมีการติดตามประเมินผล จัดทำรายงานเสนอสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินเป็นระยะๆ รวมถึงตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา ปี พ.ศ. 2550 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงานตามระเบียบข้อ 6

ตามระเบียบข้อ 6 รายงานที่นำเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบระเบียบฯ นั้นมาจากการดำเนินการของบุคลากรต่างๆ ในหน่วยงาน ทั้งในฝ่ายบริหารและฝ่ายตรวจสอบภายใน ตามรูปภาพที่ 5.1



รูปที่ 5.1 ภาพรวมของการดำเนินการและการจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6

ฝ่ายบริหารโดยผู้บริหารส่วนงานย่อยตามโครงสร้างการจัดการองค์กร มีหน้าที่ติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน(Ongoing Monitoring) และจัดให้มีการประเมินผลเป็นรายครั้งด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) เพื่อจัดทำรายงานการควบคุมภายในของส่วนงานย่อยในความรับผิดชอบ เสนอผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้น ซึ่งในระดับท้ายสุดก่อนที่จะนำเสนอหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีการมอบหมายให้ผู้เหมาะสมในฝ่ายบริหาร ทำหน้าที่ประมวลผลในภาพรวม และจัดทำร่างรายงานของหน่วยงาน เสนอเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส เพื่อพิจารณาประกอบความเห็นของฝ่ายตรวจสอบภายใน

ฝ่ายตรวจสอบภายใน มีหน้าที่ในการประเมินการควบคุมอย่าง

อิสระ โดยการประเมินอาจแบ่งได้สองลักษณะคือ การสอบทานร่างรายงานของหน่วยงาน และการสอบทานการปฏิบัติเกี่ยวกับการควบคุมภายใน เพื่อนำผลมาจัดทำรายงานความเห็นของฝ่ายตรวจสอบภายในเสนอหัวหน้าส่วนราชการพิจารณา แล้วส่งให้เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสพิจารณา ประกอบกับรายงานการควบคุมภายในของฝ่ายบริหาร

เจ้าหน้าที่อาวุโส เป็นผู้ได้รับมอบหมายจากหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่รับผิดชอบสอบทาน และประเมินรายงานของทั้งฝ่ายบริหาร และฝ่ายตรวจสอบภายใน เพื่อสรุปความเห็นต่อหัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน

หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่ติดตาม กำกับดูแลให้การดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินการควบคุมภายใน และการจัดทำรายงานแล้วเสร็จภายในเวลาที่ระบุไว้ กำหนด และที่สำคัญยิ่งก็คือ หัวหน้าส่วนราชการหรือหน่วยงาน มีหน้าที่ต้องสอบทาน และประเมินรายงาน และความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของทุกฝ่าย ก่อนที่จะตัดสินใจให้ความเห็นชอบ และลงนามรับรองในรายงานของหน่วยงาน เพื่อจัดส่งให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบตามระเบียบฯ ข้อ 6 ภายในระยะเวลาที่กำหนด

การใช้รูปแบบรายงาน

ก. ระดับหน่วยรับตรวจ(องค์กร) มีรายงาน 5 แบบ คือ

1. แบบ ปอ.1 รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานในรับหน่วยรับตรวจ เพื่อทำความเข้าใจว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดหรือไม่ และมีประสิทธิผลและความเพียงพอหรือไม่

2. แบบ ปอ.2 และแบบ ปอ.2-1 สรุปผลการประเมินผลองค์ประกอบของ มาตรฐานการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน แบบปอ.2-1 ใช้สำหรับการรายงานในระดับหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนแบบ ปอ.2 สรุปผลมาจากแบบปอ.2-1 ในภาพรวมของหน่วยรับตรวจ

3. แบบ ปอ.3 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการรายงานในระดับหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมข้อเสนอแนะ และแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

4. แบบติดตาม-ปอ.3 แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้แล้วในแบบ ปอ. 3 ของงวดก่อนในระดับหน่วยรับตรวจ

ข. ระดับส่วนงานย่อย มีรายงาน 6 แบบ คือ

1. แบบ ปย.1 รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงานย่อย (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ เพื่อทำความเข้าใจว่าระบบการควบคุมภายในที่ใช้อยู่เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนดหรือไม่ มีประสิทธิผลและความเพียงพอหรือไม่

2. แบบ ปย.2 และแบบปอ.2-1 สรุปผลการประเมินผลองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน แบบ ปย.2-1 ใช้สำหรับ

การรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยงานตรวจ เพื่อนำเสนอผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ส่วนแบบ ปย.2 สรุปลงมาจากแบบ ปย.2-1 ในภาพรวมของส่วนงานย่อย

3. แบบปย 3. แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการรายงานในระดับส่วนงานย่อยของหน่วยรับตรวจ เพื่อนำเสนอจุดอ่อนของระบบการควบคุมหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ พร้อมข้อเสนอแนะและแผนการปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

4. แบบติดตาม ปย.3 แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ใช้สำหรับบันทึกผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้แล้วในแบบ ปย.3 ของงวดก่อนในระดับส่วนย่อยของหน่วยรับตรวจ

5. แบบ ปม.แบบประเมินการควบคุมภายใน ใช้สำหรับการบันทึกกระบวนการในการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ จุดอ่อนและสาเหตุ พร้อมการปรับปรุงการควบคุมภายในที่จะดำเนินการ

ค. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส

-แบบ ปย. 1-ร หนังสือรับรองการควบคุมภายในของเจ้าหน้าที่ระดับอาวุโส (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับการรายงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน รวมถึงจุดอ่อนของการควบคุมที่มีสาระสำคัญ (ถ้ามี)

ง. ผู้ตรวจสอบภายใน

-แบบ ปส. รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของ ผู้ตรวจสอบภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ใช้สำหรับกา รายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการเป็นไปตามระเบียบฯ หรือไม่

กำหนดการจัดส่งรายงาน

ให้หน่วยงานจะต้องจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25xx หลังเริ่มปีงบประมาณใหม่ภายใน 30 วัน และรายงานผลการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ หลังสิ้นสุดปีงบประมาณนั้นไม่เกิน 30 วัน เพื่อให้ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา ได้ทำการรวบรวมและจัดทำรายงานตามระเบียบฯ ข้อ 6 ของระดับมหาวิทยาลัยต่อไป ทั้งนี้เอกสาร แบบฟอร์มรายงาน สามารถ Download ได้จาก website ฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา <http://president.swu.ac.th/qa> หรือโทรภายใน 5600

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

คำแนะนำ : จัดทำรายงานการควบคุมภายใน ตามระเบียบ

คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐาน

การควบคุมภายใน พ.ศ.2544 เล่มที่ 2 (รายงานตามระเบียบฯ

ข้อ 6)

ไพรัชวอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส, แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ฉบับปรับปรุง. กรุงเทพฯ 2547.

นฤมล สะอาดโณม, การบริหารความเสี่ยง กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์

ก.พลพิมพ์ 2548.

ธนรัตน์ แต้วัฒนา เอกสารคำสอนวิชา วิศวกรรมความปลอดภัย

กรุงเทพฯ : อัดสำเนา 2548.

พลู เดชะรินทร์ Enterprise Risk Management [Online] แหล่งที่มา :

www.cu-qa.chula.ac.th [2550,ธ.ค.18]