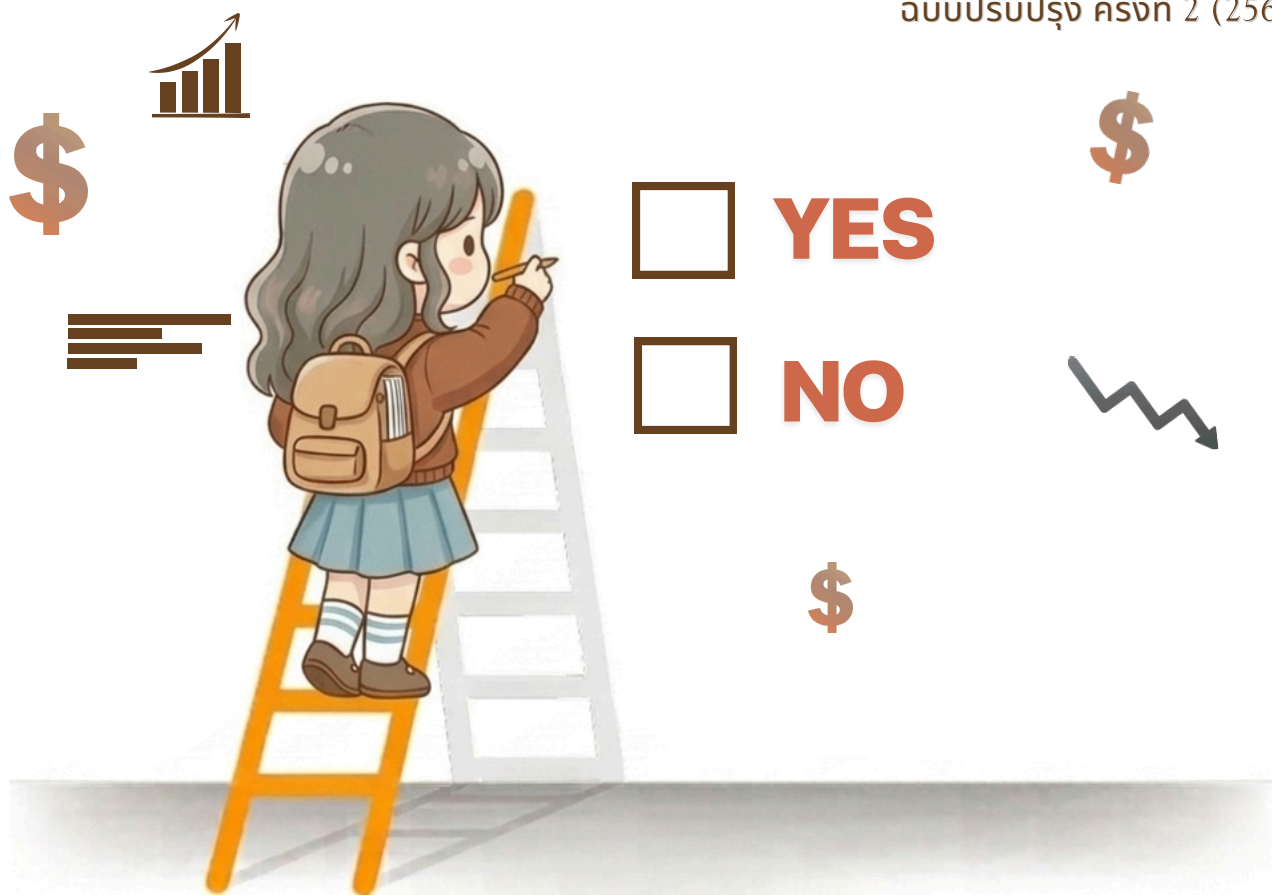


RISK

Risk Management&Internal Control Handbook Naresuan University

คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยนเรศวร

ฉบับปรับปรุง ครั้งที่ 2 (2569)



งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผ่านการรับทราบ โดย สภามหาวิทยาลัยนเรศวร
ในคราวประชุม ครั้งที่ 349 (7/2569)
เมื่อวันเสาร์ที่ 4 กรกฎาคม 2569

สารบัญ

สารบัญ.....	i
สารบัญภาพ.....	ii
สารบัญตาราง.....	iii
 ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	5
บทนำ.....	6
1. ทัศนคติของความเสี่ยง	7
2. ความหมายของความเสี่ยง	14
3. การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา	15
4. การเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน	16
5. กรอบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนครสวรรค์.....	17
6. โครงสร้างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง.....	18
 ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยง.....	21
1. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กรระดับคณะ/หน่วยงาน.....	22
 ส่วนที่ 3 การควบคุมภายใน.....	31
1. หลักการการควบคุมภายใน	32
 บรรณานุกรม	39
ภาคผนวก.....	40
รายนามคณะทำงาน.....	60
คำถามที่พบบ่อยและแบบทดสอบความรู้ด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน.....	61

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างปัญหากับความเสี่ยง.....	15
ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน ตามหลัก COSO Framework.....	16
ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร.....	17
ภาพที่ 4 โครงสร้างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง.....	18
ภาพที่ 5 แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง KPI, KRI, RA, RT.....	20
ภาพที่ 6 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง.....	22
ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์การ.....	23
ภาพที่ 8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก.....	24
ภาพที่ 9 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง.....	25
ภาพที่ 10 ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล.....	26
ภาพที่ 11 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง.....	27
ภาพที่ 12 ขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง.....	28
ภาพที่ 13 ขั้นตอนการติดตามและทบทวน.....	29
ภาพที่ 14 ขั้นตอนการสื่อสารและรายงานผล.....	30
ภาพที่ 15 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน.....	32
ภาพที่ 16 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการควบคุม.....	33
ภาพที่ 17 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีประเมินความเสี่ยง.....	34
ภาพที่ 18 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีกิจกรรมควบคุม.....	36
ภาพที่ 19 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีสารสนเทศและการสื่อสาร.....	37
ภาพที่ 20 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีกิจกรรมการติดตามผล.....	38

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	อธิธานศัพท์ของความเสียง.....	7
ตารางที่ 2	การระบุความเสียง จากการรับนิสิตเข้าใหม่ คณะ A ประจำปีการศึกษา 2569.....	25

ส่วนที่ 1

.....

ข้อมูลพื้นฐาน
การบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน



บทนำ

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่วางไว้ ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่มีความผันผวนและไม่แน่นอน การระบุและประเมินความเสี่ยงอย่างเป็นระบบจะช่วยให้หน่วยงานสามารถเตรียมแนวทางป้องกันและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับกลยุทธ์ในทุกมิติ เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสในการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีมาตรฐานและเป็นสากล หน่วยงานจึงได้นำกรอบแนวคิด COSO มาประยุกต์ใช้ในการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 อันเป็นข้อกำหนดสำคัญที่จะช่วยวางรากฐานโครงสร้างการควบคุมภายในให้แข็งแกร่งและมีความโปร่งใส

ซึ่งในกระบวนการติดตามและประเมินผล มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานผลอย่างต่อเนื่องในรอบ 6, 9 และ 12 เดือน เพื่อใช้เป็นกลไกในการเฝ้าระวังและสะท้อนความก้าวหน้าของการจัดการความเสี่ยงตามช่วงเวลาสำคัญ โดยรอบ 6 เดือนเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของมาตรการในครึ่งปีแรกเพื่อให้สามารถปรับทิศทางได้ทันที่ ส่วนรอบ 9 เดือน ถือเป็นขั้นตอนในการประเมินความต่อเนื่องและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ก่อนสิ้นปีงบประมาณ พร้อมทั้งนำข้อมูลสรุปผลการดำเนินงานและข้อผิดพลาดที่พบมาเป็นบทเรียนสำคัญ ในการทบทวนและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณถัดไป โดยผ่านกระบวนการกลั่นกรองและสอบถามจากกลไกคณะกรรมการตามลำดับชั้น เริ่มตั้งแต่คณะกรรมการความเสี่ยงและควบคุมภายใน คณะ/หน่วยงาน คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน จนถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพสูงสุด

นอกจากนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือฉบับนี้ ยังมุ่งเน้นการบูรณาการข้อมูลเพื่อรายงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ EdPEx และมาตรฐานสากล ISO โดยเชื่อมโยงกับระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีความอิสระจากฝ่ายบริหารขององค์กร ส่งผลให้องค์กรเกิดการพัฒนายั่งยืนและมีสมรรถนะสูงตามเกณฑ์มาตรฐาน

1 ____ อภิธานศัพท์ของความเสี่ง

เพื่อให้เกิดการสื่อสารในการบริหารความเสี่งที่ดีในมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้กำหนดนิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ง และการบริหารความเสี่ง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

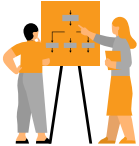
ตารางที่ 1 อภิธานศัพท์ของความเสี่ง

คำศัพท์	ความหมาย
ปัจจัยเสี่ง (Risk Factors) 	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ง ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่งที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่งในภายหลังได้อย่างถูกต้อง ปัจจัยเสี่งที่ส่งผลกระทบต่อบริบทของมหาวิทยาลัย หรือคณะ/หน่วยงานในอนาคต มี 4 ระดับ ดังนี้ <u>ปัจจัยระดับโลก</u> (Global Factors) อาทิ ความกังวลเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ วิกฤตจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การเกิดสงคราม <u>ปัจจัยระดับภูมิภาค</u> (Regional Factors) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุในภูมิภาคเอเชีย การเปลี่ยนแปลงความร่วมมือระดับกลุ่มประเทศภายในอาเซียน <u>ปัจจัยระดับชาติ</u> (National Factors) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศ การปรับกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และการศึกษา ในระดับประเทศ <u>ปัจจัยระดับองค์กร</u> (Cooperate Factors) อาทิ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความเสี่งของยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัย <u>ปัจจัยระดับคณะ/หน่วยงาน</u> (Organizational Factors) อาทิ การลดลงของจำนวนนิสิต การลดลงของปริมาณทุนวิจัยภายในคณะ
การประเมินความเสี่ง (Risk Assessment) 	กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่งที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

คำศัพท์	ความหมาย
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) 	ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยประเมินจากอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นในอนาคต โดยองค์กรใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ - ระดับ 5 โอกาสเกิดสูงมาก - ระดับ 4 โอกาสเกิดสูง - ระดับ 3 โอกาสเกิดปานกลาง - ระดับ 2 โอกาสเกิดน้อย - ระดับ 1 โอกาสเกิดน้อยมาก
ผลกระทบ (Impact) 	ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ - ระดับ 5 ความเสียหายอยู่ในระดับมากที่สุด - ระดับ 4 ความเสียหายอยู่ในระดับมาก - ระดับ 3 ความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง - ระดับ 2 ความเสียหายอยู่ในระดับน้อย - ระดับ 1 ความเสียหายอยู่ในระดับน้อยมาก
ระดับความเสี่ยง (Degree of Risks) 	ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) (โอกาส X ผลกระทบ)
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) 	ปัจจัย ตัวแปร หรือผลลัพธ์จากเหตุการณ์ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดนำสามารถใช้เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) หรือใช้ติดตาม (Monitor) หรือใช้บ่งชี้ (Trigger) ถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงที่เฝ้าระวังได้ หมายเหตุ: • ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดที่แสดงให้เห็นถึงผลงานระหว่างกระบวนการ ใช้พยากรณ์แนวโน้มของตัวชี้วัดตามได้ เช่น จำนวนนิสิตที่ยื่นยื่นสิทธิ์ • ตัวชี้วัดตาม (Laging Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานที่แสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์สุดท้ายของกระบวนการ เช่น เงินรายได้จากการรับเข้านิสิต
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ (Risk Appetite : RA) 	ระดับความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และไม่ดีไปกว่าค่าเป้าหมาย อาจกำหนดเป็นค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว

คำศัพท์	ความหมาย
ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) 	ระดับความเบี่ยงเบนหรือความยืดหยุ่นจากเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (กำหนดเป็นร้อยละ +/-) ซึ่งทำให้องค์กรนั้น ๆ มั่นใจว่า องค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้และไม่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อความเสี่ยงโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR) 	ปัจจัยเสี่ยง/ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากพิจารณาประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน ที่จะเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่ผ่านการประเมินประสิทธิภาพความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมแล้ว สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพเพียงพอ กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ไม่มีกิจกรรมการควบคุม
คณะ/หน่วยงาน 	คณะ วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย สถาบัน สำนัก ศูนย์ หรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ และให้หมายความรวมถึงสำนักงานอธิการบดี สำนักงานเลขานุการภาควิชา กอง หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าภาควิชาหรือกอง และงาน ในสังกัดมหาวิทยาลัยนเรศวร
ผู้ประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Champion) 	บุคลากรที่ได้รับการแต่งตั้งจากแต่ละหน่วยงาน (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน) ทำหน้าที่เป็นตัวแทนในการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ติดตามแผนจัดการความเสี่ยง และเป็นจุดเชื่อมโยงระหว่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงขององค์กรกับการปฏิบัติจริง เพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงที่แข็งแกร่ง
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) 	บุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยง ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ Risk Owner มักจะเป็นผู้บริหารหรือหัวหน้างานในสายงานที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น เพราะเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจและการจัดการทรัพยากร

คำศัพท์	ความหมาย
กิจกรรมควบคุม (Control Activities) 	กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุมจะต้องสัมพันธ์/ตอบสนองกับตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)
การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) 	การจัดการความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความเสี่ยง สามารถดำเนินการดังนี้ 1. การปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ 2. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระทบยอด เป็นต้น 3. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น 4. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงาน เห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยง และผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น 5. การยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

คำศัพท์	ความหมาย
การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง (Risk Preparedness) 	การเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการ ดังนี้ 1. การใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวมการวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน 2. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่ถูกสาหร่ายไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้ 3. การทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น อาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง
กฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง (Relevant laws and regulations) 	หลักเกณฑ์และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงในประเทศไทย มุ่งเน้นการสร้างมาตรฐานให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างเป็นระบบ มีดังนี้ 1. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) 	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ขาดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์จนไม่สามารถกำหนดแผนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง
ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน (Operational Risk) 	ความเสี่ยงที่เกิดจากความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตราย ในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ตัวอย่างเช่น เจ้าหน้าที่กรอกข้อมูลคะแนนนิสิตผิดพลาด เกิดความคลาดเคลื่อนของเกรด (Human Error)
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) 	ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงการใช้ทรัพยากร ไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประสิทธิภาพ (Productivity) ตัวอย่างเช่น รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ซึ่งเป็น รายได้หลักลดลง ส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและ การบริหารจัดการองค์กร
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) 	ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงความปลอดภัย และอาชีวอนามัย (Health and Safety) และกฎระเบียบ ทางกายภาพ เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น การถูกดำเนินคดี กรณีที่ไม่ปฏิบัติตามหน้าที่ ตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผนของทางราชการ
ความเสี่ยงด้าน สถานการณ์ต่าง ๆ (Event Risk) 	ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ตัวอย่างเช่น การเกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่, วิกฤติการขาดแคลนพลังงานจากความขัดแย้งระหว่าง ประเทศ

คำศัพท์	ความหมาย
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) R	ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการรับรู้ด้านลบของสังคม ที่มีผลต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย อาจเกิดจากความเสียหายโดยตรงซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย หรือคณะ/หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ข่าวเชิงลบของคณะ/หน่วยงาน แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิต อาจารย์ ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ไม่เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง (Prompt Response Risk) P	ความเสี่ยงในระดับวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรงในด้านใดด้านหนึ่ง ตัวอย่างเช่น การดำเนินงานหยุดชะงักจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ รูปแบบ Ransomware แแฮกเกอร์ลื้อกระบวนฐานข้อมูลทะเบียนนิสิตหรือระบบการเงิน
ความเสี่ยงด้านทุจริต (Corruption Risk) COR	ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดทุจริต การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับสินบน ตัวอย่างเช่น การใช้อำนาจของตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในการแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเอง กลุ่มหรือพวกพ้อง

2 ____ ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ที่มีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น และผลของการเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการทำให้เป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนออกไปจากสิ่งที่คาดหวังทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ในการชี้บ่ง วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการควบคุมให้ความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ และช่วยลดความสูญเสียหรือเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนขึ้น

ความเสี่ยง

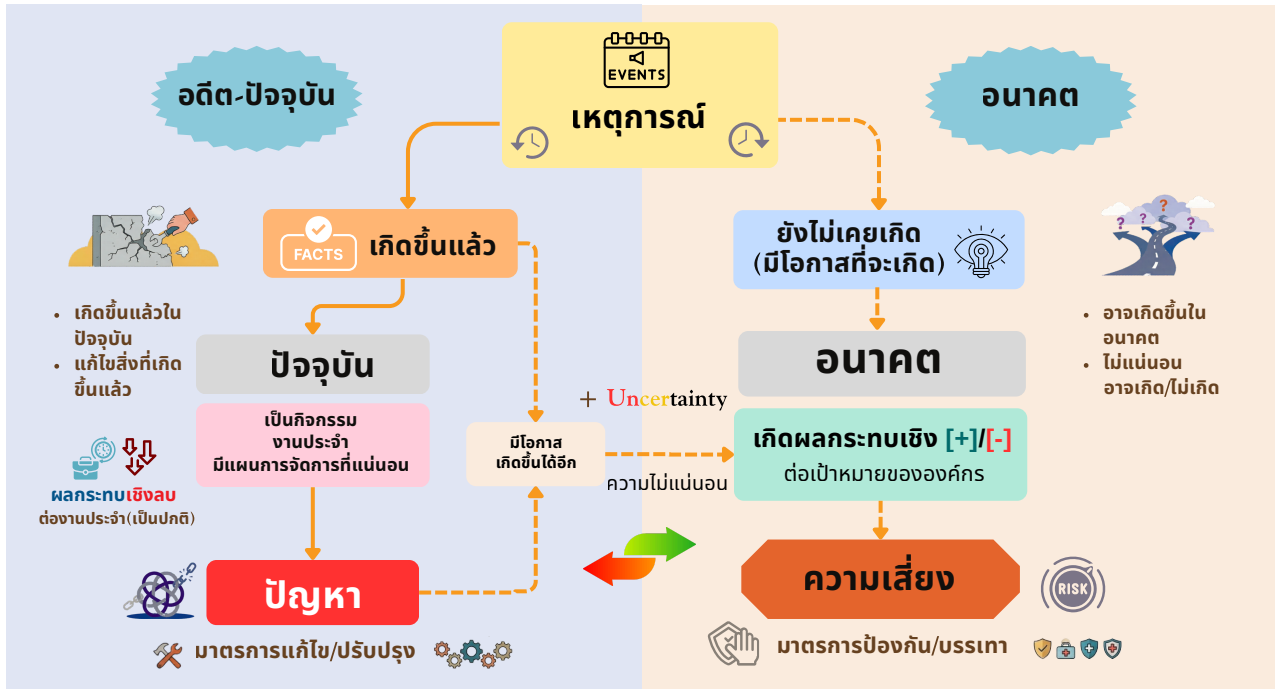
เป็นมุมมองของอนาคต ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้ มีความไม่แน่นอน และสร้างผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมายขององค์กร โดยผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ จึงต้องวางมาตรการป้องกัน/บรรเทา

ปัญหา

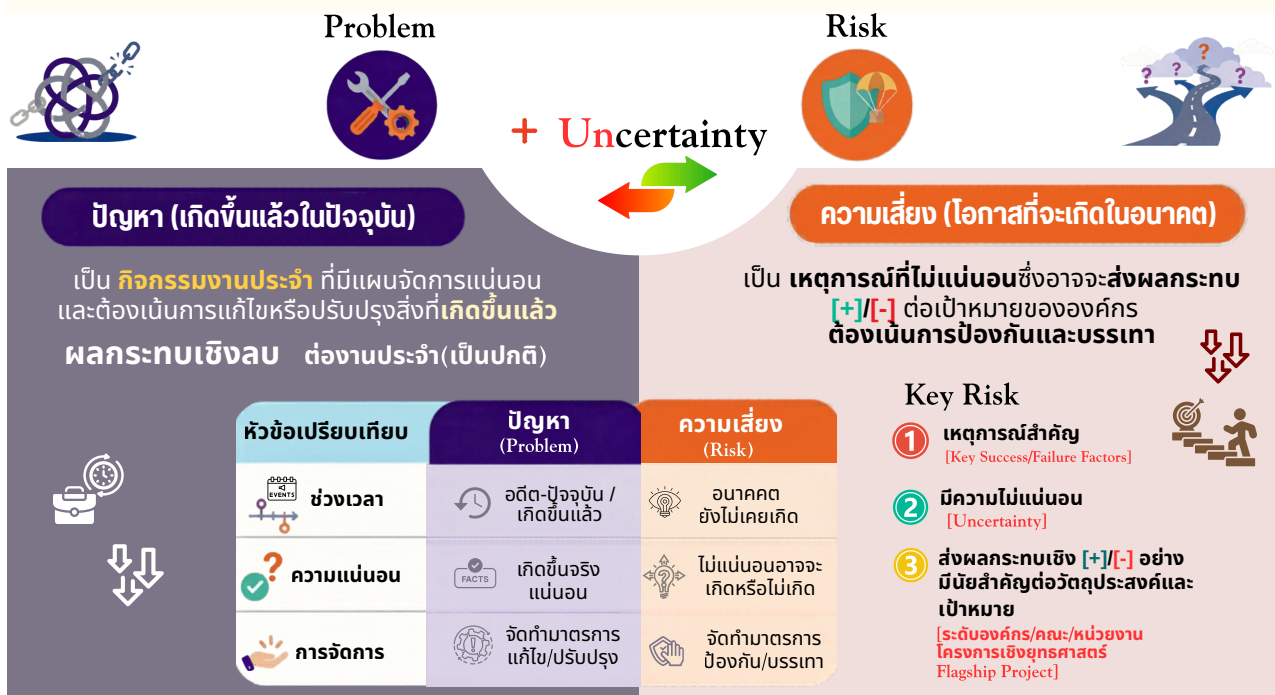
เป็นมุมมองปัจจุบัน หรือ ผลพวงของอดีต มีข้อมูลข้อเท็จจริง เกิดขึ้นจริง เห็นอยู่แล้ว เป็นอยู่แล้วแน่นอนแล้ว และมีผลกระทบเชิงลบต่องานประจำปกติ จึงต้องวางมาตรการในการแก้ไข/ปรับปรุง



3 ____ การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา



สิ่งที่ต้องรู้ระหว่าง “ปัญหา” vs. “ความเสี่ยง”

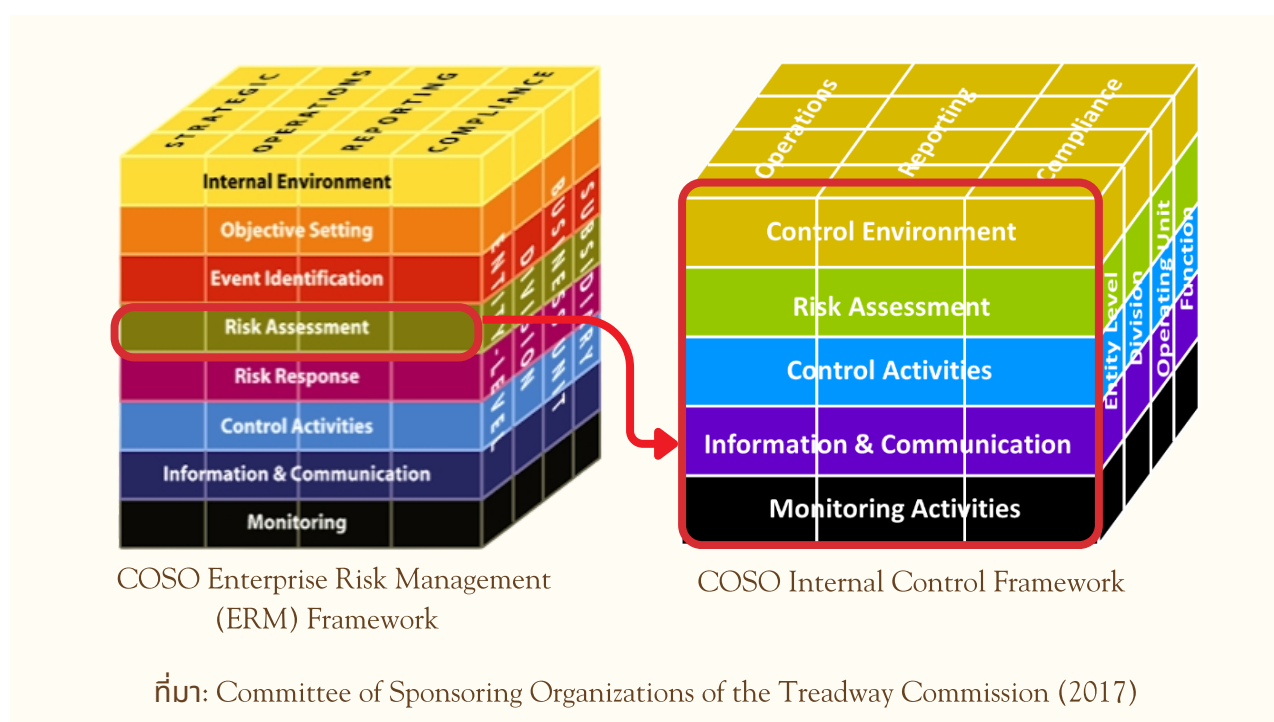


ภาพที่ 1 การเปรียบเทียบระหว่างปัญหากับความเสี่ยง

“**ความเสี่ยง** สามารถกลายเป็นปัญหาได้ หากไม่ได้รับการป้องกันที่ดี และ **ปัญหา** หากไม่ได้รับการแก้ไขก็สามารถกลายเป็นปัจจัยของการเกิดความเสี่ยงได้เช่นกัน”

4 ____ การเชื่อมโยงระหว่าง ความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีการดำเนินการตามกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) มีความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน 2 มิติ ดังนี้



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน ตามหลัก COSO Framework

ความเชื่อมโยงในมิติแรก คือ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ซึ่งถูกนำมาใช้เป็นกระบวนการ เพื่อระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรต้องควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า

ความเชื่อมโยงในอีกมิติหนึ่ง คือ ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน เป็นประเด็นความเสี่ยงขององค์กร กล่าวคือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรมีระบบและกิจกรรมการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร

5 ____ กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวมของมหาวิทยาลัย มีกรอบการดำเนินการ ดังนี้

1) การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีความเชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

2) การบูรณาการความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับ คณะ/หน่วยงาน (Top-Down) และจากระดับคณะ/หน่วยงาน สู่ระดับมหาวิทยาลัย (Bottom-Up) มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด

3) การควบคุมภายใน เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ถูกกำหนดร่วมกันโดย คณะกรรมการ ผู้บริหาร รวมถึงเจ้าหน้าที่ขององค์กรทุกระดับชั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าวิธีการ หรือการปฏิบัติงานตามที่กำหนดไว้จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุม



ภาพที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร

6 ____ โครงสร้างการดำเนินงานการบริหาร ความเสี่ยง



ภาพที่ 4 โครงสร้างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยนเรศวร สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ ดังนี้

ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก อธิการบดี และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลงานด้านบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- กำหนดนโยบายเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ (Performance) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- เชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ซึ่งเป็นคณะกรรมการ ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ฝ่าย
- รายงานต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

ระดับบริหารจัดการ (Management)

คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- เป็นผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) ของประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- มอบหมายให้หน่วยงานในกำกับดูแลที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) บริหารจัดการ ความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
- เสริมสร้างและเชื่อมโยงการทำงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในประเด็น ความเสี่ยงทางด้านยุทธศาสตร์
- รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

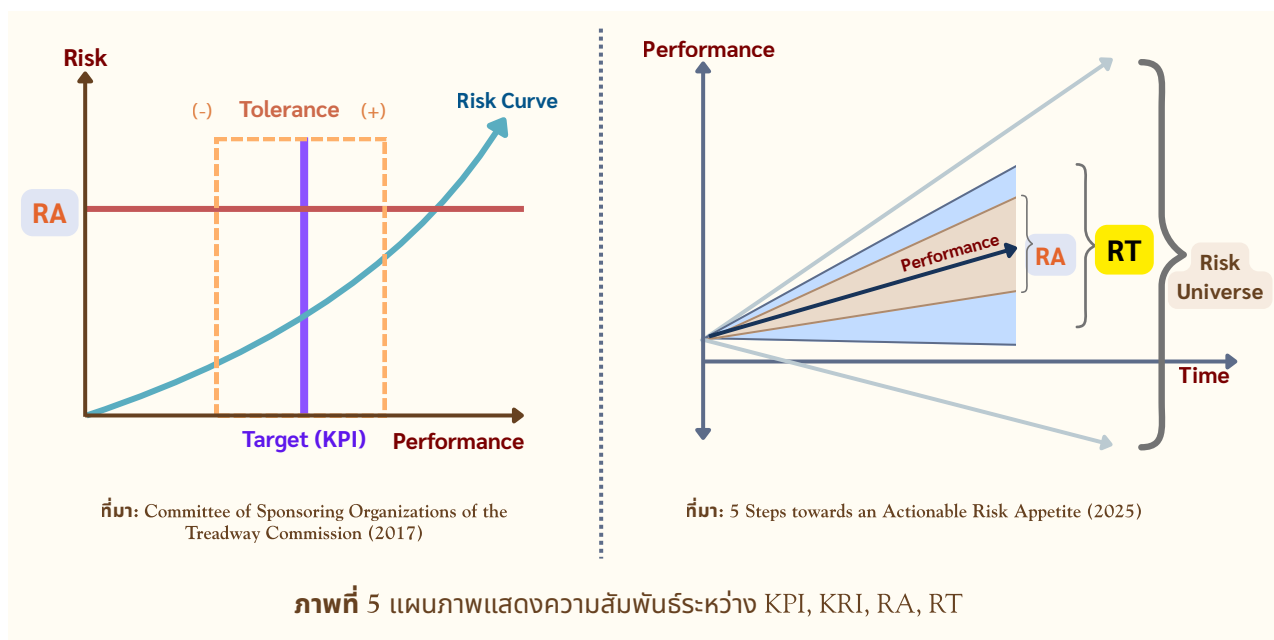
ระดับดำเนินการ (Execution)

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำคณะ/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- รับผิดชอบโดยมีตัวแทนฝ่ายบริหารของคณะ/หน่วยงาน (Risk Champion) ทำหน้าที่ กำกับ ดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และเชื่อมโยงการดำเนินงาน ระหว่างคณะ/หน่วยงาน กับการทำงานระดับมหาวิทยาลัย
- เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นในระดับคณะ/หน่วยงาน
- มอบหมายผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) ในการขับเคลื่อนงานบริหาร ความเสี่ยง ทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและ เชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างคณะ/หน่วยงานกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป
- รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่าง KPI, KRI, RA, RT

แผนภาพแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Risk Profile) คือ ภาพรวมความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับ กลยุทธ์ หรือ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมองเห็นภาพความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันในทุกระดับ (Enterprise Risk Management)



เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Target)

หมายถึง จุดดัชนีชี้วัดความสำเร็จ (KPI) หรือผลการดำเนินงานที่องค์กรคาดหวังจะบรรลุภายใต้แผนงานที่กำหนด

เส้นแนวโน้มความเสี่ยง (Risk Curve)

หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปตามผลการดำเนินงานจริง ใช้สำหรับเฝ้าระวังและเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (RA) เพื่อประกอบการตัดสินใจ

RA

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

หมายถึง ระดับความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้

RT

ค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนหรือความยืดหยุ่นจากเกณฑ์ที่ยอมรับได้ (กำหนดเป็นร้อยละ +/-)

- ฝั่ง (+): คือเกณฑ์สูงสุดที่อาจจะดีเกินคาด แต่ถ้าดีเกินไปจนความเสี่ยงพุ่งสูง (เกินเส้น Risk Appetite) ก็อาจต้องระวัง
- ฝั่ง (-): คือเกณฑ์ขั้นต่ำที่พอจะยอมรับได้หากผลงานไม่ถึงเป้าหมาย

Risk
Universe

ขอบเขตความเสี่ยง (Universe)

หมายถึง ขอบเขตความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรอาจต้องเผชิญ

ส่วนที่ 2

.....

การบริหารความเสี่ยง

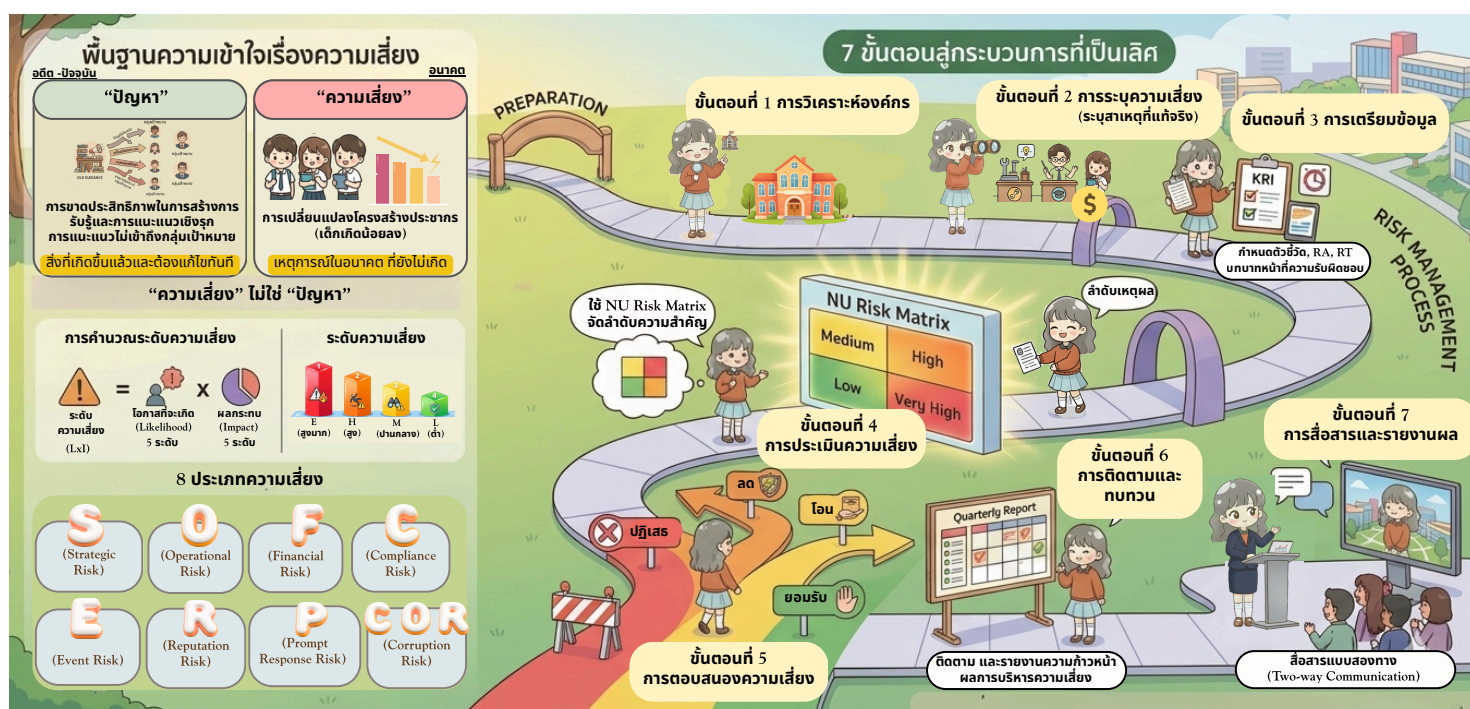


1 ____ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ระดับคณะ/หน่วยงาน

ขอแนะนำให้คุณรู้จักกับน้อง RISK A ผู้นำทางทุกท่านร่วมออกเดินทางไปในเส้นทางแห่งการบริหารความเสี่ยงองค์กร ระดับคณะ/หน่วยงาน ที่จะพาเราไปทำความเข้าใจกับขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่ถูกกลั่นกรองมาจาก “คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร” เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการเปลี่ยนความไม่แน่นอนให้กลายเป็นความสำเร็จอย่างมีระบบ

เรื่องราวการเดินทาง เริ่มต้นที่ภารกิจสุดท้าทายของ คณะ A กับเป้าหมายในการรับนิสิตใหม่ชั้นปีที่ 1 ประจำปีการศึกษา 2569 ให้ได้ตามเป้าหมาย 1,000 คน ผ่านระบบ TCAS

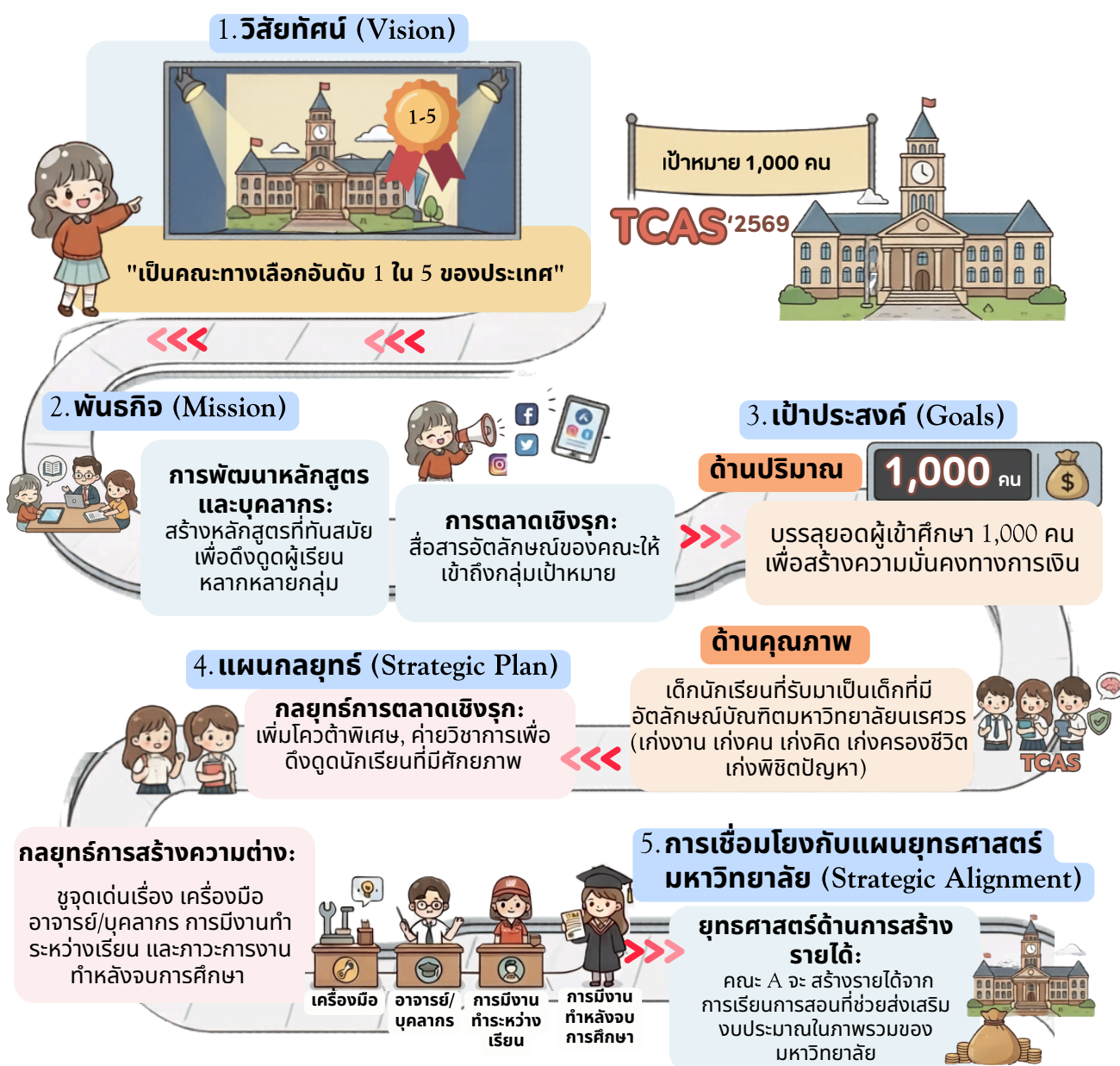
น้อง RISK A จะพาไปดูว่า กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 7 ขั้นตอน ตั้งแต่การเริ่มวิเคราะห์องค์กร ไปจนถึงการสื่อสารและรายงานผล จะช่วยให้คณะ A บรรลุวิสัยทัศน์การเป็น "คณะทางเลือกอันดับ 1 ใน 5 ของประเทศ" ได้อย่างไร โดยที่ยังสามารถรักษามาตรฐานคุณภาพและความมั่นคงทางการเงินของคณะเอาไว้ได้อย่างยั่งยืน



ภาพที่ 6 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร

การรับนิสิตเข้าใหม่ คณะ A ประจำปีการศึกษา 2569

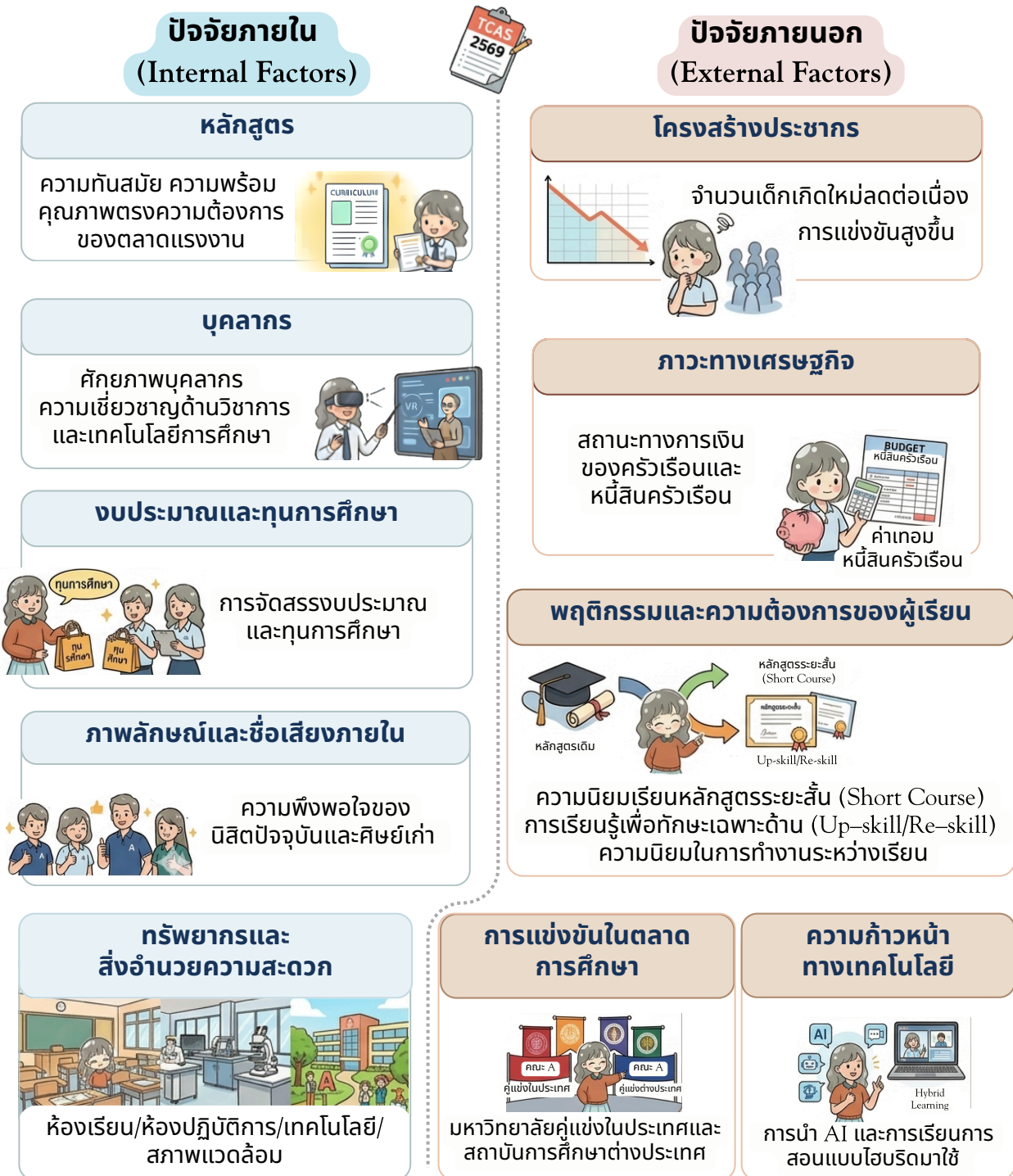


ภาพที่ 7 ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร

สรุปสาระสำคัญ

- กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (วิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน พัฒนาแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เชิงนโยบาย จัดวางเป้าหมาย และวางแผนปฏิบัติการเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) โดยต้องสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย
- วิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้เกิดโอกาสในการไม่บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งขึ้น และต้องนำประเด็นความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยเข้าร่วมวิเคราะห์ด้วย
- วิเคราะห์ความเชื่อมโยงกับประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญระดับมหาวิทยาลัย

6. การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก



ภาพที่ 8 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน/ภายนอก

สรุปสาระสำคัญ

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนในการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของคณะ/หน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง



ภาพที่ 9 ขั้นตอนการระบุความเสี่ยง

ตารางที่ 2 การระบุความเสี่ยง จากการรับนิสิตเข้าใหม่ คณะ A ประจำปีการศึกษา 2569

1	2	3	4	5
ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของความเสี่ยง	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน
งบประมาณไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการในองค์กร	F	- สภาวะเศรษฐกิจถดถอย: หนี้สินครัวเรือนเพิ่มขึ้น กำลังซื้อของผู้ปกครองลดลง ส่งผลให้ไม่สามารถเข้าเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา - การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรอย่างรวดเร็ว (เด็กเกิดน้อยลง) ทำให้ฐานผู้สมัครหดตัวลงจนไม่สมดุลกับเป้าหมายที่ตั้งไว้	- ขาดงบประมาณในการพัฒนาหลักสูตรหรือจัดซื้อเครื่องมือทางการศึกษา - จำนวนนิสิตที่สมัครเรียนไม่ได้ตามเป้าหมาย - การขาดงบประมาณสนับสนุนทุนการศึกษาเพื่อดึงดูดเด็กเรียนดี	มีการจัดสรรงบประมาณทุนการศึกษาเบื้องต้นเพื่อดึงดูดเด็กเรียนดี
ความล่าช้าของหลักสูตร	S	- ขาดการวิเคราะห์ข้อมูล ความสอดคล้องกับศักยภาพการแข่งขันของหลักสูตรในปัจจุบัน - ระบบการทำงานขาดความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนหลักสูตร - หลักสูตรไม่รองรับการเรียนการสอน ในรูปแบบการทำงานระหว่างเรียน Gig Economy (เศรษฐกิจแบบงานอิสระ)	- หลักสูตรไม่ตอบสนองต่อความสนใจของนักเรียนที่จะสมัครเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา - จำนวนนิสิตที่สมัครเรียนไม่ได้ตามเป้าหมาย - สูญเสียรายได้หลักจากค่าธรรมเนียมการศึกษา	มีการทบทวนหลักสูตรประจำปี
ขาดแคลนบุคลากรที่มีคุณภาพ	O	- ภาระงานที่ล้นมือ อาจารย์/บุคลากรไม่มีเวลาในการพัฒนาตนเอง - การแย่งชิงบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญจากสถาบันการศึกษาอื่น	- คุณภาพของนิสิตลดลง - คุณภาพทางวิชาการลดลง - อัตราการตกค้างหรือลาออกกลางคันเพิ่มมากขึ้น	มีการประเมินจัดการการสอนของบุคลากร/อาจารย์ต่อการรับเข้านิสิต

สรุปสาระสำคัญ

- พิจารณาเหตุการณ์ความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน ซึ่งอาจสอดคล้องหรือแตกต่างกับความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย
- จัดทำรายการความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory)
- จัดกลุ่มความเสี่ยงเพื่อให้เกิดมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น ตามประเภทที่มหาวิทยาลัยกำหนด (SOF CERP- COR) วิเคราะห์สาเหตุ ผลกระทบของความเสี่ยง และมาตรการจัดการความเสี่ยงในปัจจุบันเพื่อนำไปสู่ขั้นตอนต่อไป

ขั้นตอนที่ 3 การเตรียมข้อมูล

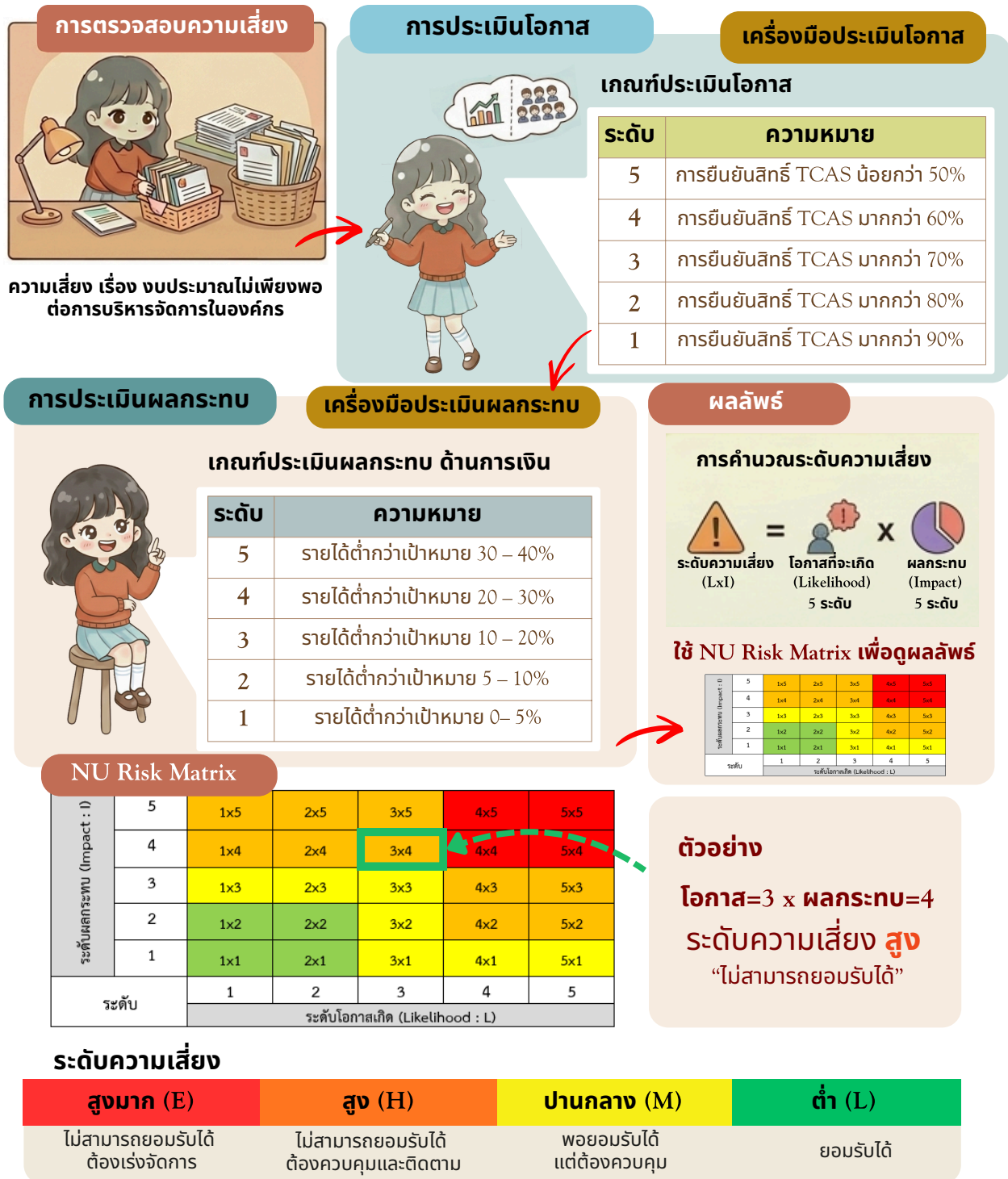


ภาพที่ 10 ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล

สรุปสาระสำคัญ

- การเตรียมข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ช่วยให้คณะ/หน่วยงานสามารถเฝ้าระวังและคาดการณ์วิกฤตการณ์ล่วงหน้าผ่านตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันก่อนเกิดความเสียหาย และเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง



ภาพที่ 11 ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

สรุปสาระสำคัญ

- การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment) คือ การประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) x ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยใช้ NU Risk Matrix อันจะนำไปสู่การพิจารณาวางแผนในการตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าที่สุด

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง

การปฏิเสธความเสี่ยง “ไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง”

ตัวอย่าง

- ยกเลิกหรือระงับการเปิดรับสมัครในหลักสูตรที่มีแนวโน้มผู้สมัครต่ำมาก เพื่อนำงบประมาณและทรัพยากรไปให้กับหลักสูตรที่เป็นความต้องการของตลาด



การลดโอกาสของความเสี่ยง

“กำหนดมาตรการป้องกันหรือการควบคุมภายใน”

ตัวอย่าง

- เพิ่มการประชาสัมพันธ์ ชูจุดเด่นเรื่อง เครื่องมือ อาจารย์ การมีงานทำระหว่างเรียน และภาวะการทำงานทำหลังจบการศึกษา
- เพิ่มโควตาพิเศษ จัดค่ายวิชาการเพื่อดึงดูดนักเรียนที่มีศักยภาพ
- จัดทำหลักสูตรรองรับการเรียนการสอน ในระหว่างการเรียน Gig Economy (เศรษฐกิจแบบงานอิสระ)



การลดผลกระทบของความเสี่ยง

“กำหนดมาตรการลดความรุนแรงของความเสี่ยง”

ตัวอย่าง

- จัดทำแผนทุนการศึกษาฉุกเฉินหรือระบบผ่อนชำระค่าเทอม เพื่อลดผลกระทบจากปัจจัยภายนอกด้านเศรษฐกิจและหนี้ครัวเรือน
- จัดทำหลักสูตรระยะสั้น สำหรับรองรับการเรียนรู้อีกช่วงวัย ความนิยมในการเรียนหลักสูตรระยะสั้น (Short Course) หรือการเรียนรู้เพื่อทักษะเฉพาะด้าน (Up-skill/Re-skill)
- การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น



การโอนความเสี่ยง

“ถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นกระทำการแทน”

ตัวอย่าง

- บูรณาการการเรียนการสอนในรายวิชาที่คณะอื่นมีความเชี่ยวชาญกว่า เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการการเรียน การสอน



การยอมรับความเสี่ยง

“ไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยงเนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่คณะ/หน่วยงานยอมรับได้”

ตัวอย่าง

- ยอมรับในการเปิดการเรียนการสอน ในแต่ละรอบการรับสมัคร จำนวนนิสิตที่ยืนยันสิทธิ์ผ่านระบบ TCAS สามารถเบี่ยงเบนจากเป้าหมายย่อยในรอบนั้นๆ ได้ไม่เกิน 20% หรือรายได้ไม่ต่ำกว่าเป้าหมาย 10% โดยที่ยังรักษามาตรฐานจำนวนนิสิตตามเป้าหมายและคุณภาพทางวิชาการ



ภาพที่ 12 ขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง

สรุปสาระสำคัญ

- การจัดการความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากร เพื่อตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การตอบสนองความเสี่ยงอาจดำเนินการด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกันได้ เมื่อดำเนินการคัดเลือกแล้ว จะต้องออกแบบกิจกรรมควบคุม (Control Activities) เพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอ เหมาะสมกับระดับความเสี่ยงนั้น

ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและทบทวน

1. ระดับความเสี่ยงก่อนบริหารจัดการ

โอกาส = 3 (การยืนยันสิทธิ์ TCAS มากกว่า 70%)
ผลกระทบ = 4 (รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 20 – 30%)

ระดับความเสี่ยง **สูง**
“ไม่สามารถยอมรับได้”

ความเสี่ยง เรื่อง จบประมาณไม่เพียงพอ
ต่อการบริหารจัดการในองค์กร

ระดับผลกระทบ (Impact : I)	5	1x5	2x5	3x5	4x5	5x5
	4	1x4	2x4	3x4	4x4	5x4
	3	1x3	2x3	3x3	4x3	5x3
	2	1x2	2x2	3x2	4x2	5x2
	1	1x1	2x1	3x1	4x1	5x1
	ระดับ	1	2	3	4	5

ระดับโอกาสเกิด (Likelihood : L)

2. การตอบสนองความเสี่ยง

การเลือกวิธีการควบคุม/ลดผลกระทบเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่ยง

การลดโอกาส

ประชาสัมพันธ์ชุดเด่น



กลยุทธ์การตลาดเชิงรุก

- เพิ่มโควตาพิเศษ จัดค่ายวิชาการเพื่อดึงดูดนักเรียนที่มีศักยภาพ

จัดทำ/ปรับปรุงหลักสูตร

- หลักสูตรรองรับเศรษฐกิจแบบงานอิสระ (Gig Economy)

การลดผลกระทบ

มีกองทุนสำรองและระบบแบ่งชำระค่าเรียน

จัดทำ/ปรับปรุงหลักสูตร

- หลักสูตรระยะสั้น (Short Course)
- หลักสูตรการเรียนรู้เพื่อทักษะเฉพาะด้าน (Up-skill/Re-skill)

การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น

3. ระดับความเสี่ยงหลังบริหารจัดการ

โอกาส = 1 (การยืนยันสิทธิ์ TCAS มากกว่า 90%)
ผลกระทบ = 2 (รายได้ต่ำกว่าเป้าหมาย 5 – 10%)

ระดับความเสี่ยง **ต่ำ**
“ยอมรับได้”

ระดับผลกระทบ (Impact : I)	5	1x5	2x5	3x5	4x5	5x5
	4	1x4	2x4	3x4	4x4	5x4
	3	1x3	2x3	3x3	4x3	5x3
	2	1x2	2x2	3x2	4x2	5x2
	1	1x1	2x1	3x1	4x1	5x1
	ระดับ	1	2	3	4	5

ระดับโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ (Residual Risk)

ภาพที่ 13 ขั้นตอนการติดตามและทบทวน

สรุปสาระสำคัญ

- การติดตามและทบทวน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพและเหมาะสมหรือควรปรับเปลี่ยน หากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ
- กำหนดให้คณะ/หน่วยงาน รายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทุก 6, 9 และ 12 เดือน ตามปีงบประมาณ หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสารและรายงานผล



ภาพที่ 14 ขั้นตอนการสื่อสารและรายงานผล

สรุปสาระสำคัญ

- การสื่อสารควรเป็นการสื่อสารที่ครอบคลุมรอบทิศทาง เพื่อเชื่อมโยงบุคลากรในรูปแบบการสื่อสารสองทาง (Two – way Communication) กล่าวคือ เป็นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชา (Bottom Up) และเชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กรระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions) และหน่วยงานภายนอกให้เป็นหนึ่งเดียว
- การติดตามและรายงานผลรอบ 6, 9 และ 12 เดือน ตามหลัก PDCA

ส่วนที่ 3

.....

การควบคุมภายใน

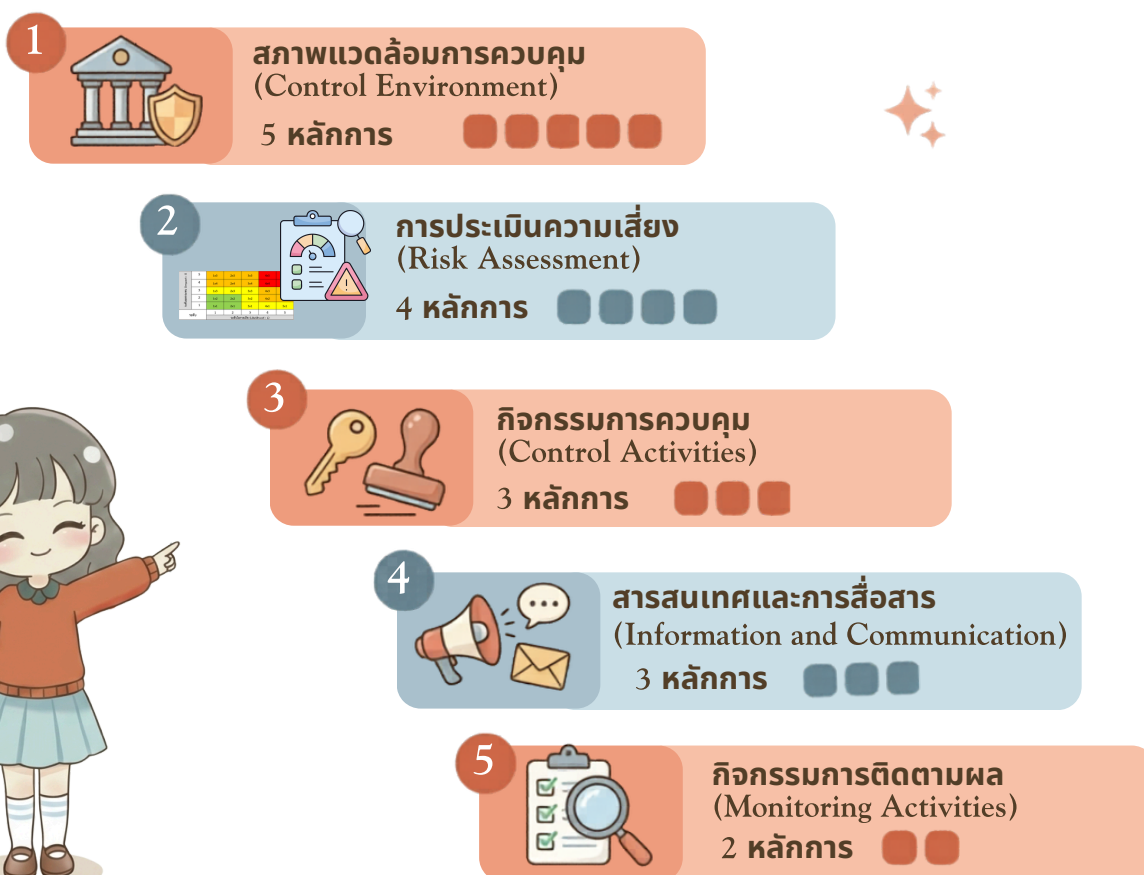


1 ____ หลักการการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยคู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อรวบรวมหลักเกณฑ์ วิธีปฏิบัติ และคำอธิบายที่เกี่ยวข้อง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง เพื่อส่งเสริมให้การควบคุมภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ สำหรับรายละเอียดสามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่ ภาคผนวก ค-จ

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 17 หลักการ ซึ่งเป็นโครงสร้างที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 15 องค์ประกอบของการควบคุมภายใน

1



สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) 5 หลักการ



ภาพที่ 16 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีสภาพแวดล้อมการควบคุม

หลักการที่ 1: ความซื่อตรงและจริยธรรม

"เป็นแบบอย่างที่ดีและการสร้างมาตรฐาน"

สาระสำคัญ:

ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่าง และกำหนดมาตรฐานจริยธรรมเป็นลายลักษณ์อักษร

หลักการที่ 2: ความอิสระและการกำกับดูแล

"คณะกรรมการอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบถ่วงดุล"

สาระสำคัญ:

คณะกรรมการมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาและปรับปรุงการควบคุมภายในอย่างโปร่งใส

หลักการที่ 3: โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสม

"สายบังคับบัญชาชัดเจนและการมอบหมายอำนาจหน้าที่"

สาระสำคัญ:

การกำหนดสายบังคับบัญชาและมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เหมาะสมกับการบรรลุวัตถุประสงค์

หลักการที่ 4: ความรู้ความสามารถของบุคลากร

"สร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาคนเก่ง"

สาระสำคัญ:

การสรรหา พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีสมรรถนะเพียงพอต่อภารกิจ

หลักการที่ 5: ความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

"การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงานต่อการควบคุมภายใน"

สาระสำคัญ:

บุคลากรทุกระดับต้องมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการปฏิบัติงาน และตระหนักถึงผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายใน

2



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

4 หลักการ



ภาพที่ 17 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีประเมินความเสี่ยง

หลักการที่ 6: การระบุวัตถุประสงค์

กำหนดวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการดำเนินงาน, ด้านการรายงานผล, ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

"เป้าหมายชัดเจน คือ จุดเริ่มต้นของการควบคุม"

สาระสำคัญ:

ต้องกำหนดเป้าหมายการทำงานให้ชัดเจนและวัดผลได้ เพื่อให้รู้ว่าความเสี่ยงคืออะไรที่จะมาขัดขวางไม่ให้ถึงเป้าหมายนั้น

หลักการที่ 7: การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง

"มองให้ครบ วิเคราะห์ให้ขาด เพื่อวางแผนจัดการ"

สาระสำคัญ:

ค้นหาเหตุการณ์ที่อาจทำให้งานไม่สำเร็จ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญ (สูง/กลาง/ต่ำ)

หลักการที่ 8: การพิจารณาโอกาสการทุจริต

"ปิดช่องโหว่ ป้องกันการเกิดการทุจริตจากกระบวนการทำงาน"

สาระสำคัญ:

ต้องประเมินเป็นพิเศษว่ากระบวนการใดมีช่องว่างที่อาจเกิดการทุจริต ยักยอก หรือหาประโยชน์โดยมิชอบ เพื่อวางแผนทางป้องกันไว้ก่อน

หลักการที่ 9: การประเมินการเปลี่ยนแปลง

"ปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป"

สาระสำคัญ:

เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนกฎหมาย หรือนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ ต้องประเมินใหม่เสมอว่าระบบควบคุมเดิมยังมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่

3



กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) 3 หลักการ



ภาพที่ 18 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีกิจกรรมควบคุม

หลักการที่ 10: การระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม

"ออกแบบมาตรการเพื่อลดความเสี่ยง"

สาระสำคัญ:

เมื่อรู้ว่าความเสี่ยงใดที่ต้องรับจัดการจากการเรียงลำดับความเสี่ยง จากหลักการที่ 7 (องค์ประกอบประเมินความเสี่ยง) จะต้องสร้าง "กิจกรรม" ในการกำหนดแนวทางหรือมาตรการ เช่น การกำหนดให้มีการตรวจสอบทาน (Review), การอนุมัติ (Approval) หรือการแบ่งแยกหน้าที่ ไม่ให้คนเดียวทำทุกขั้นตอน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดหรือทุจริต

หลักการที่ 11: การควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี

"ใช้เทคโนโลยีมาสนับสนุนและรักษาความปลอดภัย"

สาระสำคัญ:

การใช้ระบบในยุคดิจิทัล เช่น ระบบ ERP ของมหาวิทยาลัย ต้องมีกิจกรรมการควบคุมด้าน IT ที่ดี เช่น การสำรองข้อมูล (Backup), การจำกัดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลตามลำดับความสำคัญ และการป้องกันไวรัส/การโจมตีทางไซเบอร์ เพื่อให้ระบบงานดำเนินไปได้ไม่สะดุด

หลักการที่ 12: การกำหนดเป็นนโยบายและวิธีปฏิบัติ

"แปลงนโยบายสู่คู่มือปฏิบัติงานจริง"

สาระสำคัญ:

กิจกรรมการควบคุมจะไม่เกิดผลหากอยู่แค่ในหัวผู้บริหาร ต้องเขียนเป็น "นโยบาย" และ "คู่มือการปฏิบัติงาน (SOP)" ให้ชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร เมื่อไร และคาดหวังผลลัพธ์อย่างไร เพื่อให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

4



สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

3 หลักการ



ภาพที่ 19 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีสารสนเทศและการสื่อสาร

หลักการที่ 13: การจัดทำสารสนเทศที่มีคุณภาพ จากการกำหนดข้อมูลที่ต้องการใช้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยวัตถุประสงค์ทั้ง 3 ด้าน มีดังนี้ ด้านการดำเนินงาน, ด้านการรายงานผล, ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

"ข้อมูลถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา"

สาระสำคัญ:

หน่วยงานต้องมั่นใจว่าข้อมูลที่นำมาใช้ (เช่น รายงานการเงิน, สถิติความเสี่ยง, ข้อมูลบุคลากร) มีความถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน เพื่อให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพและน่าเชื่อถือ

หลักการที่ 14: การสื่อสารภายในองค์กร

"สื่อสารทั่วทั้งองค์กร ให้ทุกคนเข้าใจหน้าที่"

สาระสำคัญ:

ต้องมีการสื่อสาร "เป้าหมาย" และ "หน้าที่ความรับผิดชอบ" ให้บุคลากรทุกระดับรับทราบ รวมถึงมีช่องทางให้พนักงานสามารถรายงานปัญหาหรือข้อบกพร่อง (เช่น ช่องทางแจ้งเบาะแส) กลับไปยังผู้บริหารได้

หลักการที่ 15: การสื่อสารกับบุคคลภายนอก

"สร้างความเข้าใจและรับข้อมูลจากภายนอก"

สาระสำคัญ:

ต้องมีการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (เช่น นิสิต, ประชาชนที่มารับบริการ) เกี่ยวกับนโยบายที่มีผลกระทบต่อผู้ใช้บริการ และต้องมีช่องทางรับข้อมูลป้อนกลับจากภายนอกเพื่อนำมาปรับปรุงระบบการควบคุมภายในให้ดียิ่งขึ้น เช่น ช่องทางการร้องเรียน สายตรงคนบติ อีเมล ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน โทรศัพท์ จุดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

5



กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

2 หลักการ



ภาพที่ 20 การเปรียบเทียบก่อน/หลัง การจัดให้มีกิจกรรมการติดตามผล

หลักการที่ 16: การประเมินผลต่อเนื่องและรายครั้ง

"ตรวจสอบสม่ำเสมอ เพื่อความมั่นใจในระบบ"

สาระสำคัญ:

หน่วยงานต้องมีการติดตามผล 2 รูปแบบ ดังนี้

- 1) การติดตามในกระบวนการงานปกติ เช่น การสุ่มตรวจงานตามสายบังคับบัญชาการ
- 2) การประเมินรายครั้ง/รายไตรมาส เช่น การติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของคณะ/หน่วยงาน ตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้

หลักการที่ 17: การสื่อสารข้อบกพร่องและสั่งการแก้ไข

"พบจุดอ่อน รับรายงาน เร่งแก้ไข"

สาระสำคัญ:

เมื่อพบว่าการควบคุมมี "จุดอ่อน" หรือ "ข้อบกพร่อง" ต้องรับรายงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการกำกับดูแลทันที (ไม่ควรปิดบัง) เพื่อให้ผู้มีอำนาจสามารถสั่งการแก้ไข หรือปรับปรุงกระบวนการงานให้ถูกต้องก่อนที่จะเกิดความเสียหายร้ายแรง

บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง. (2561). *มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ*.

กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง. (2561). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk*

Management 2017. กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง. (2562). *มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ*.

กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

กระทรวงการคลัง. (2561). *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์*

ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยง*

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พิมพ์ครั้งที่ 1). กรุงเทพฯ: ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล (2564). *คู่มือ การบริหารความเสี่ยง*

มหาวิทยาลัยมหิดล. สืบค้น 23 มีนาคม 2569. จาก https://quality.sc.mahidol.ac.th/wp-content/uploads/2021/04/RiskManual_Mahidol_2564-1.pdf

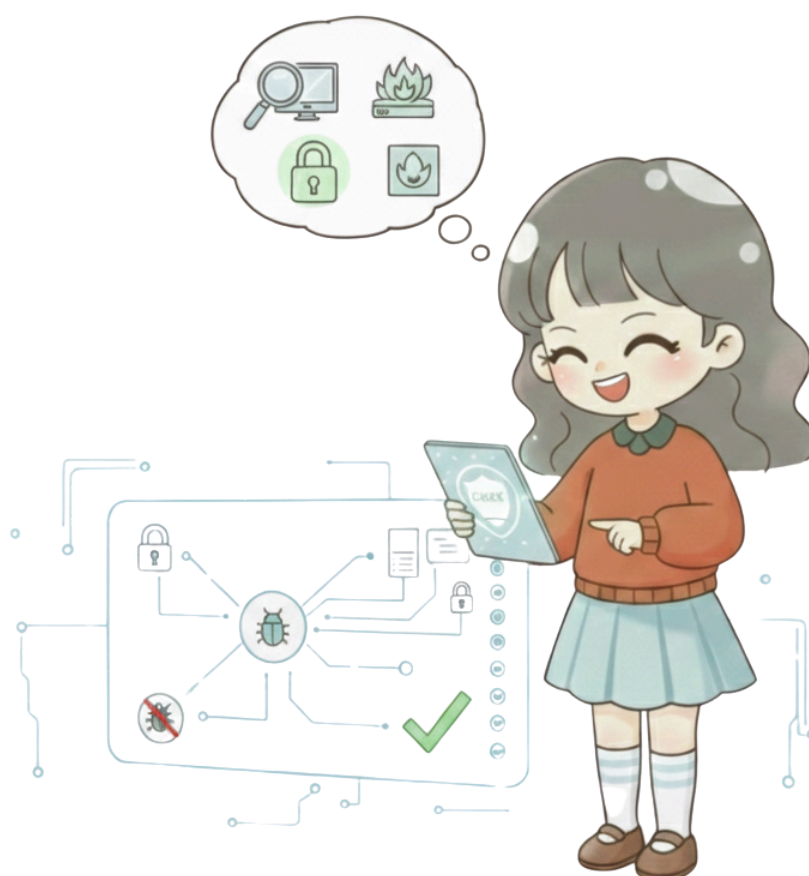
COSO. (2017). *Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and*

Performance. E-Book ISBN: 978-1-94549-886-2

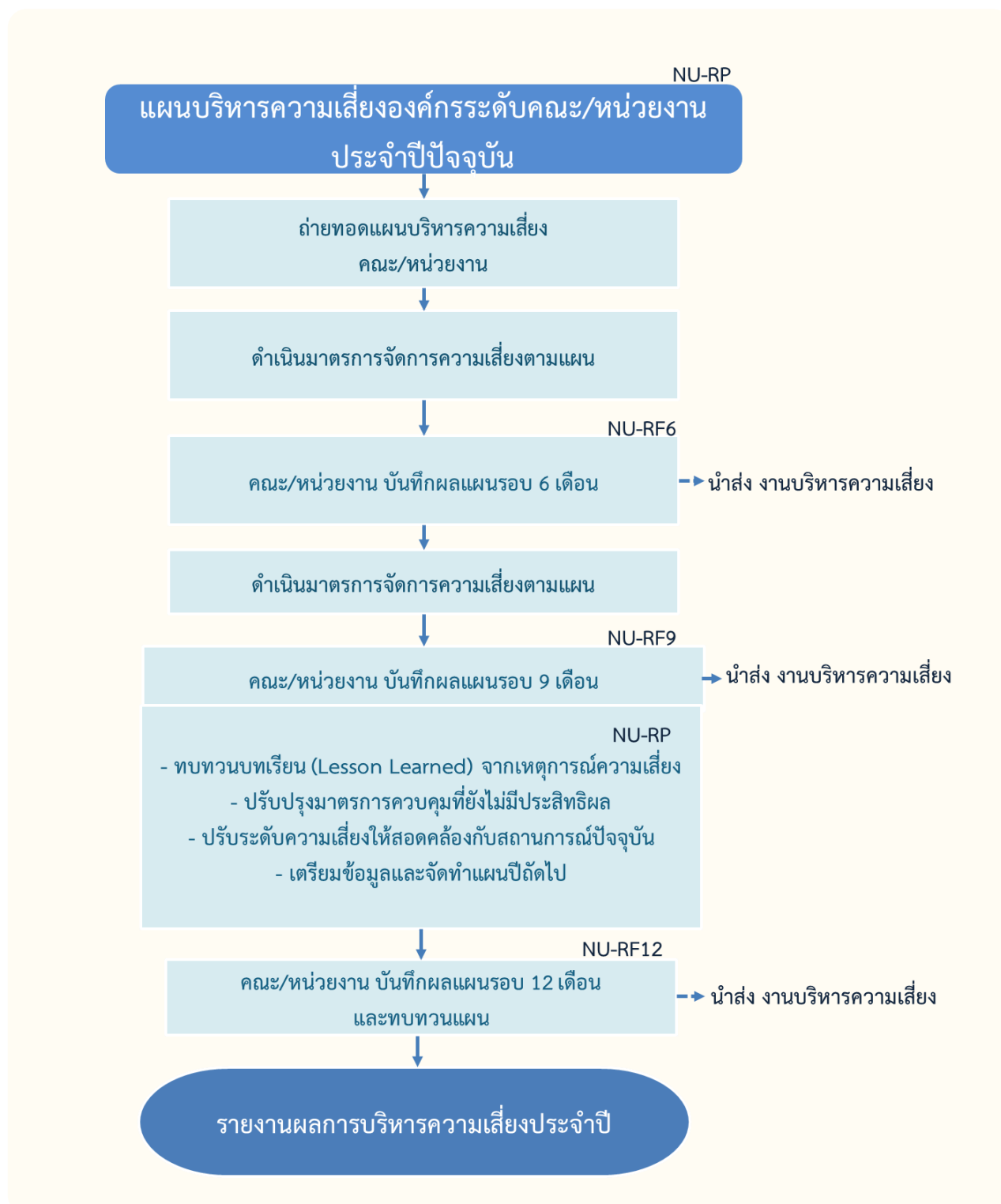
LogicManager. (2025, October 9). *5 Steps towards an Actionable Risk Appetite*,

Retrieved 29 April 2026, from <https://www.logicmanager.com/resources/news/5-steps-towards-an-actionable-risk-appetite/>

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงประจำปี



ภาคผนวก ข แบบฟอร์มที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

แบบฟอร์มรายงานแผนบริหารความเสี่ยง (NU-RP)

ชื่อหน่วยงาน
NU-RP รายงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
การให้คะแนน/ระดับความเสี่ยง	ชื่อความเสี่ยง	ความเสี่ยงต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	ความเสี่ยงต่อความมั่นคงของมหาวิทยาลัย	ความเสี่ยงต่อความมั่นคงของมหาวิทยาลัย	ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุ	ผลกระทบของความเสี่ยง	KRI	RA (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	RT (ค่าความเสี่ยงของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบ	การประเมินโอกาส (L)	การประเมินผลกระทบ (H)	ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่	แผนการลดความเสี่ยง (สิ่งที่ต้องดำเนินการ + กำหนดการเสร็จ)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
ภาคี..... รองประธาน.....														x	FALSE	
ภาคี..... รองประธาน.....														x	FALSE	

18 ลงชื่อ
ผู้กรอกข้อมูล.....
ตำแหน่ง.....
วันที่ เดือน พ.ศ.

19 ลงชื่อ
หัวหน้าหน่วยงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่ เดือน พ.ศ.

แบบฟอร์มการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน รอบ 6, 9 และ 12 เดือน (NU-RF)

ชื่อหน่วยงาน
NU-RF6 แบบติดตามผล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
ความเสี่ยง ปัจจุบัน	ระดับความเสี่ยง ที่มีอยู่	KRI	RA (ระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้)	RT (ค่าความเสี่ยง ของระดับความเสี่ยง ที่ยอมรับได้)	วิธีการควบคุม/ การควบคุมภายใน ที่มีอยู่/ผลกระทบ พบในปัจจุบัน	การประเมิน โอกาส (L)	การประเมิน ผลกระทบ (H)	ระดับความเสี่ยง ที่มีอยู่	สิ่งที่ดำเนินการแล้ว & ผลการ ดำเนินการ โดยสรุป หรือผลของ KRI (ถ้ามี)	โอกาสเกิด ภายหลัง การควบคุม	ผลกระทบ ภายหลังการ ควบคุม	ระดับความเสี่ยง ภายหลังการ ควบคุม/ลดเหลือ	การประเมินผลการควบคุมที่ดำเนิน การอยู่ ในปี	
2568								x	FALSE				x	FALSE
2568								x	FALSE				x	FALSE

16 ลงชื่อ
ผู้กรอกข้อมูล.....
ตำแหน่ง.....
วันที่ เดือน พ.ศ.

17 ลงชื่อ
หัวหน้าหน่วยงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่ เดือน พ.ศ.

ตัวอย่าง การกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม NU-RP

ชื่อหน่วยงาน

NU-RP รายงานแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

1	2	3	4	5	6
ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	ชื่อความเสี่ยง	ความสอดคล้องกับ ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย	ความสอดคล้องกับ ประเด็นความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	ความสอดคล้องกับ KRI ของ ประเด็นความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	ประเภทความเสี่ยง
- ภารกิจ การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร - วัตถุประสงค์ เพื่อให้สรรหาและคัดเลือกบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ตามหลักธรรมาภิบาล	อัตรากำลังไม่ เพียงพอกับ ภาระงาน	SO10 Modern HR management	ไม่สอดคล้องกับ ประเด็นความ เสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	ไม่สอดคล้องกับ KRI ของ ประเด็นความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย	O : Operational Risk (ความเสี่ยง ด้านการดำเนิน งาน)

7	8	9	10	11	12
ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบของความ เสี่ยง	วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบ ในปัจจุบัน	KRI	RA (ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้)	RT (ค่าเบี่ยงเบนของ ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้)
1. พนักงานลาออก/เกษียณอายุ 2. การทำงานซ้ำซ้อน 3. ไม่มีกรอบอัตรากำลังรองรับ การรับเข้าบุคลากรใหม่ 4. ไม่สามารถสรรหาพนักงานที่มี คุณสมบัติตามตำแหน่งงานได้	1. การทำงานผิดพลาด/ ไม่บรรลุตามเป้าหมาย 2. การทำงานล่าช้า ไม่ทัน ตามกำหนด 3. พนักงานมีปัญหาด้าน สุขภาพกาย/สุขภาพจิต	1. ส่งเสริมความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อองค์กร 2. ปรับปรุงกระบวนการทำงาน อย่างเป็นระบบเพื่อรองรับการ ทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ 3. จัดให้มีการอบรมเพื่อพัฒนา ศักยภาพบุคลากร เช่น การอบรม การใช้ AI ในการทำงาน 4. จัดทำ workload บริหาร จัดการอัตรากำลัง	1. อัตราการลา ออกของพนักงาน	อัตราการลาออกของ พนักงานต่ำกว่า ร้อยละ 10 ของพนักงานทั้งหมด	อัตราการลาออกของ พนักงานร้อยละ 15 ของพนักงานทั้งหมด

13	14	15	16	17
การ ประเมิน โอกาส (L)	การประเมิน ผลกระทบ (I)	ระดับความ เสี่ยงที่มีอยู่	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (สิ่งที่จะดำเนินการ + กำหนดการเสร็จ)	เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
4 ▾	3 ▾	4 x 3 สูง	1. การทบทวนความซ้ำซ้อนของภารกิจผ่านการ วิเคราะห์ค่างานจากหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย (ไตรมาสที่..... ปี.....) 2. การพัฒนาบุคลากร (IDP) (ไตรมาสที่..... ปี.....)	ผู้อำนวยการกองการ บริหารงานบุคคล

ตัวอย่าง เกณฑ์ที่ใช้ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

ระดับ	ความหมาย
5	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ มากกว่า ครั้ง/ปี
4	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ ครั้ง/ปี
3	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ ครั้ง/ปี
2	จำนวนครั้งที่ถูกโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ ครั้ง/ปี
1	ไม่พบเหตุการณ์การโจมตีทางไซเบอร์ที่สำเร็จ

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี ปงบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

ระดับ	ความหมาย
5	โอกาสที่จะเกิดใน เดือนข้างหน้า
4	โอกาสที่จะเกิดใน เดือนข้างหน้า
3	โอกาสที่จะเกิดภายในปีนี้
2	โอกาสที่จะเกิดใน ปีข้างหน้า
1	โอกาสที่จะเกิดใน ปีข้างหน้า

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ระดับ	ความหมาย
5	โอกาสเกิดมากกว่า% หรือ เกิดบ่อย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์
4	โอกาสเกิดมากกว่า% หรือ อาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน
3	โอกาสเกิดมากกว่า% หรือ อาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี
2	โอกาสเกิดมากกว่า% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี
1	โอกาสเกิดน้อยกว่า.....% หรือ เป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

ระดับ	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
3	มากกว่า 1 ครั้งต่อปี	มีโอกาสดังกล่าวสูง หรือบ่อยๆ	มากกว่า 80%
2	เกิด 1 ครั้งต่อปี	มีโอกาสดังกล่าวบ้าง บางครั้ง	มากกว่า 50-79%
1	เกิดน้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่นานๆ ครั้ง	น้อยกว่า 50%

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ (Impact: I)

ด้านกลยุทธ์

ระดับ	ความหมาย
5	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ
4	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ
3	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ
2	มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ
1	ไม่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี ปังบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

ระดับ	ความหมาย
5	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > %
4	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย >%
3	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย >%
2	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย >%
1	การดำเนินงาน ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ %

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

ตัวอย่าง เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ (Impact: I)

ด้านการดำเนินงาน

ระดับ	ความหมาย
5	มีผู้ได้รับบาดเจ็บจนอาจถึงขั้นเสียชีวิต หรือทุพพลภาพถาวร
4	มีผู้ได้รับบาดเจ็บที่จำเป็นต้องได้รับการรักษาจากแพทย์
3	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐม พยาบาลด้วยตนเองได้
2	ไม่พบผู้บาดเจ็บ แต่มีทรัพย์สินเสียหาย
1	ไม่พบผู้บาดเจ็บ และไม่มีทรัพย์สินเสียหาย

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี พ.ศ. 2568-2570

ระดับ	ความหมาย
3	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย
2	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักในบางรายการของมหาวิทยาลัย
1	มีผลกระทบต่อหลายกระบวนการหลักและการดำเนินงานหลักของบางส่วนงาน

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านการเงิน

ระดับ	ความหมาย
3	มากกว่า ล้าน หรือส่งผลให้เกิดความเสียหายทางการเงินคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย
2	... -.....ล้าน หรือคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย
1	น้อยกว่า...ล้าน หรือคิดเป็นสัดส่วนที่มีนัยสำคัญต่องบประมาณของมหาวิทยาลัย ไม่มาก

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ด้านการทุจริต

ระดับ	ความหมาย
5	พบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวนเกินกว่าบาทขึ้นไป หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
4	พบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวน ตั้งแต่บาท หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
3	พบความเสียหายในทรัพย์สิน จำนวน ตั้งแต่บาท หรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2	พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการทุจริต ในหน้าที่ จำนวน เรื่องต่อปีแต่ไม่พบความเสียหายในทรัพย์สินหรือความเสียหายต่อ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
1	ไม่พบความผิดวินัยเกี่ยวกับการไม่ปฏิบัติตามระเบียบด้านการเงินและพัสดุ หรือการ ทุจริตในหน้าที่ และไม่พบความเสียหายในทรัพย์สินหรือความเสียหายต่อชื่อเสียงของ มหาวิทยาลัย

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี ปังบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

ด้านความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง

ระดับ	ความหมาย
5	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตีเกิน วัน และข้อมูลสำคัญสูญหาย % ขึ้นไป
4	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน วัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน%
3	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน วัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน%
2	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกินวัน และข้อมูลสำคัญสูญหายไม่เกิน%
1	ระยะเวลาหยุดชะงักของการให้บริการจากระบบที่ถูกโจมตีไม่เกิน วัน และข้อมูลสำคัญไม่มีการสูญหาย

ที่มา: แผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปี ปังบประมาณ พ.ศ. 2568-2570

ด้านการด้านชื่อเสียง

ระดับ	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ
5	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลและ ถูกตัดสินว่ามีความผิด	พาดหัวข่าวทาง สถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความ พึงพอใจ ≤.....%
4	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทาง สถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความ พึงพอใจ ≤.....%
3	เฉพาะภายใน ส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วน งาน/เว็บบอร์ด	ระดับความ พึงพอใจ ≤.....%
2	เฉพาะหน่วยงาน ภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายใน ส่วนงาน เว็บบอร์ด	ระดับความ พึงพอใจ ≤.....%
1	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายใน หน่วยงาน	ระดับความ พึงพอใจ >.....%

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

ระดับ	ความหมาย
3	มีการแพร่กระจายของสื่อภายในประเทศเป็นวงกว้างและ/หรือแพร่กระจายไปยัง สื่อต่างประเทศ
2	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในหลายประเทศ ฉบับละ 2-3 วัน
1	มีการลงข่าวในหนังสือพิมพ์ในประเทศบางฉบับ 1 วัน/ไม่มีการเผยแพร่ข่าว

ที่มา: คู่มือการบริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ภาคผนวก ค แบบฟอร์มสำหรับรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.4) ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

ชื่อหน่วยงาน

รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ปค.4)

สำหรับระยะเวลาดำเนินงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (ภาพรวมของหน่วยงาน)	มี/ไม่มี	ผลการประเมิน หรือ ข้อสรุปการ ดำเนินงาน (โดยย่อ)	เอกสาร/หลักฐาน ประกอบผลการประเมิน (แนบเป็นลิงก์ URL)
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม			
1. หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม	มี ▼		
2. ผู้กำกับดูแลของหน่วยงาน แสดงให้เห็นถึงความอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลใหม่ การพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	มี ▼		
3. หัวหน้าหน่วยงานจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายงานบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	มี ▼		
4. หน่วยงานแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ	มี ▼		
5. หน่วยงานกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติตามระบบการ ควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ	มี ▼		
2. การประเมินความเสี่ยง			
6. หน่วยงานระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ วัตถุประสงค์	มี ▼		
7. หน่วยงานระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้ง หน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น	มี ▼		
8. หน่วยงานพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์	มี ▼		
9. หน่วยงานระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการ ควบคุมภายใน	มี ▼		
3. กิจกรรมการควบคุม			
10. หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่อยู่ ในระดับที่ยอมรับได้	มี ▼		
11. หน่วยงานระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมภายในทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการ บรรลุวัตถุประสงค์	มี ▼		
12. หน่วยงานจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาด หวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	มี ▼		
4. สารสนเทศและการสื่อสาร			
13. หน่วยงานจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการ ปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	มี ▼		
14. หน่วยงานมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มี ต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่ กำหนด	มี ▼		
15. หน่วยงานมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการ ควบคุมภายในที่กำหนด	มี ▼		
5. การติดตามประเมินผล			
16. หน่วยงานระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมิน ผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการ ควบคุมภายใน	มี ▼		
17. หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลา ต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	มี ▼		

ผลการประเมินโดยรวม

..... 	
ลงชื่อ ผู้กรอกข้อมูล ตำแหน่ง วันที่ เดือน พ.ศ.	
ลงชื่อ หัวหน้าหน่วยงาน ตำแหน่ง วันที่ เดือน พ.ศ.	

ภาคผนวก ง

องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

โดย สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยนเรศวร

5 องค์ประกอบ 17 หลักการ คือ กรอบการควบคุมภายในตามมาตรฐานสากลของ COSO ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) และ การติดตามผล (Monitoring Activities) โดยแต่ละองค์ประกอบจะมีหลักการย่อยรวม 17 หลักการ

แบบสอบถามองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ

หลักการ		คำถาม		คำตอบ		คำอธิบาย
				มี	ไม่มี	
องค์ประกอบที่ 1 : สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)						
1	หน่วยงานย่อยแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม	1	กำหนดโครงการคุณธรรมและจริยธรรม หรือเข้าร่วมโครงการกับมหาวิทยาลัย/ประกาศ แนวทางปฏิบัติเผยแพร่ให้ทราบ			โครงการ/ประกาศ แนวทาง/ประกาศนียบัตร เป็นต้น
2	ผู้รับผิดชอบดูแลของหน่วยงานย่อยแสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	2	ผู้รับผิดชอบในการประเมินควบคุมภายใน ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายบริหาร			คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายใน
		3	ฝ่ายบริหารให้การสนับสนุนในการกำกับสภาพแวดล้อม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม ข้อมูลและการสื่อสาร และกิจกรรมในการติดตาม			รายงานการประชุม หรือเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
3	หัวหน้าหน่วยงานย่อยจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อยภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	4	พิจารณาโครงสร้างของหน่วยงาน			โครงสร้างหน่วยงานของหน่วยงานย่อย
		5	กำหนดสายบังคับบัญชา			โครงสร้างการบริหารของหน่วยงานย่อย
		6	กำหนด ออกแบบ และข้อจำกัดหน้าที่และความรับผิดชอบ			คำอธิบายงาน (Job Description)

หลักการ	คำถาม	คำตอบ		คำอธิบาย
		มี	ไม่มี	
4	หน่วยงานย่อยแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย	7	กำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ	นโยบายด้านการบริหารการบุคคล เช่น การสรรหา การเลื่อนขั้นเงินเดือน การฝึกอบรม เป็นต้น
		8	ประเมินสมรรถนะและกำหนดให้สามารถปฏิบัติได้ในระยะสั้น	
		9	ส่งเสริมพัฒนาและรักษาไว้ในแต่ละสมรรถนะ	
5	หน่วยงานย่อยกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานย่อย	10	ส่งเสริมหน้าที่เรื่องระบบควบคุมภายใน ผ่านโครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบ	มอบหมายให้แต่ละฝ่ายจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOP) ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือเอกสารอื่น
		11	ประเมินความสำเร็จและรางวัลหรือสมรรถนะเป็นรายบุคคล	
องค์ประกอบที่ 2 : การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)				
6	หน่วยงานย่อยระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์			
	• วัตถุประสงค์การดำเนินงาน	12	สะท้อนความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน	แบบ ปค.4
		13	พิจารณาการยอมรับความเสี่ยง	รายงานการประชุมพิจารณาความเสี่ยง / แบบ ปค.5
		14	รวมถึงการดำเนินงานและผลบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน	

หลักการ		คำถาม		คำตอบ		คำอธิบาย	
				มี	ไม่มี		
● วัตถุประสงค์การรายงานผลทางการเงินต่อคนภายนอก	15	ให้มีการปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี					
	16	ใช้หลักการความมีสาระสำคัญ					
● วัตถุประสงค์การรายงานภายในหน่วยงาน	17	สะท้อนความต้องการของผู้บริหารที่ต้องการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การรายงานภายในหน่วยงาน					
	17	พิจารณาในระดับความแม่นยำ ความถูกต้อง					
● วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ	18	สะท้อนภาพการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง					
	20	พิจารณาการยอมรับความเสี่ยง					
7	หน่วยงานย่อยระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานย่อย และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น	21	หน่วยงานระบุความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งความเสี่ยงด้านพันธกิจ การดำเนินงาน การรายงาน การปฏิบัติงานตามกฎหมายและเทคโนโลยีสารสนเทศ				รายงานการประชุมพิจารณาความเสี่ยง / แบบ ปค.5
		22	มีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้				
8	หน่วยงานย่อยพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	23	หน่วยงานประเมินโอกาสที่จะเกิดการทุจริตขึ้นโดยครอบคลุมการทุจริตแบบต่างๆ				-ระบบกระบวนการที่คณะฯ ใช้ในการควบคุมการทุจริต -หรือสอบถามกระบวนการที่เกี่ยวข้อง -สอบถามผู้บริหารเกี่ยวกับโอกาส ในการเกิดทุจริต และมาตรการดำเนินการ เพื่อป้องกันและแก้ไขการทุจริต

หลักการ		คำถาม		คำตอบ		คำอธิบาย
				มี	ไม่มี	
9	หน่วยงานย่อยระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน	24	ประเมินการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอก			แบบ ปค.4 / การวิเคราะห์ SWOT
		25	ประเมินการเปลี่ยนแปลงผู้นำ			
องค์ประกอบที่ 3 : กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)						
10	หน่วยงานย่อยระบุและพัฒนา กิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	26	รวบรวมความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/แบบ ปค. 5
		27	พิจารณาปัจจัยเฉพาะที่สำคัญของหน่วยงาน			
		28	ประเมินและรวมประเภทการควบคุม			
		29	พิจารณาว่าควรจะไปใช้กับระดับกิจกรรมใด			
		30	กำหนดการแบ่งแยกหน้าที่			
11	หน่วยงานย่อยระบุและพัฒนา กิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์	31	หน่วยงานกำหนดความเกี่ยวข้องกันระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในกระบวนการปฏิบัติงานและการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศ			แบบ ปค.4/เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศ
		32	สร้างกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การรักษาเทคโนโลยี			
12	หน่วยงานย่อยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	33	สร้างนโยบายและวิธีการปฏิบัติ เพื่อสนับสนุนการนำไปใช้ให้ตรงกับทิศทางการบริหาร เพื่อให้เกิดผลอย่างทันเหตุการณ์ ถูกต้องกับสมรรถนะ			แบบ ปค.4 และ แบบ ปค. 5 พร้อมเอกสารประกอบ กิจกรรมการควบคุม
องค์ประกอบที่ 4 : สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)						
13	หน่วยงานย่อยจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการ	34	มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการใช้ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์			แบบ ปค.4 ตาม องค์ประกอบระบบสารสนเทศและการสื่อสาร

หลักการ		คำถาม		คำตอบ		คำอธิบาย
				มี	ไม่มี	
	ปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด					เช่น มาตรการการรักษาข้อมูลสารสนเทศ
		35	จัดเก็บแหล่งข้อมูลทั้งภายในภายนอก			
		36	ขั้นตอนปฏิบัติให้ข้อมูลเป็นข่าวสาร			
		37	สร้างคุณภาพออกมาเป็นขั้นตอนแนวการปฏิบัติ			
		38	คำนึงถึงต้นทุนและผลตอบแทนที่ได้รับ			
14	หน่วยงานย่อยมีการสื่อสารข้อมูลภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	39	หน่วยงานมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างมีประสิทธิภาพ และมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน			ช่องทางการสื่อสาร เช่น หนังสือเวียนเว็บไซต์ อีเมลล์ ไลน์ เป็นต้น
		40	หน่วยงานมีการสื่อสารรายงานข้อมูลที่สำคัญต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานหรือสอบทานรายการต่างๆได้ตามต้องการ			รายงานข้อมูลที่สำคัญ เช่น รายงานทางการเงิน รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น ช่องทางการเข้าถึงข้อมูลของฝ่ายบริหาร
		41	กำหนดแยกการสื่อสารตามระดับบังคับบัญชา			การกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลตามระดับบังคับบัญชา
		42	หน่วยงานจัดให้มีช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรต่างๆภายในหน่วยงานสามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตภายในหน่วยงานได้อย่างปลอดภัย			ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียน เช่น หน้าเว็บไซต์ เป็นต้น

หลักการ		คำถาม		คำตอบ		คำอธิบาย
				มี	ไม่มี	
15	หน่วยงานย่อยมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	43	หน่วยงานมีกระบวนการสื่อสารข้อมูลกับบุคคลภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและมีช่องทางการสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน			กระบวนการรับเรื่องและช่องทาง เช่น เว็บไซต์ สายตรงคนบตี อีเมล ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน โทรศัพท์ จุดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
		44	หน่วยงานมีการสื่อสารรายงานข้อมูลที่สำคัญจากบุคคลภายนอกต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลที่เป็นต่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อติดตามการดำเนินงานได้			
องค์ประกอบที่ 5 : กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activity)						
16	หน่วยงานย่อยระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	45	หน่วยงานมีการประเมินผลระหว่างการทำงานและกำหนดขอบเขต และความถี่ในการติดตามให้เหมาะสม ตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้			รายงานผลการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จากคณะกรรมการควบคุมภายในของหน่วยงาน ตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้
17	หน่วยงานย่อยประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	46	หน่วยงานประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการเพื่อติดตามแก้ไขอย่างทันท่วงที			แบบ ปค.5 และสอบถามกิจกรรมการควบคุม ที่เกิดขึ้นแตกต่างจากเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีนัยสำคัญ
		47	หน่วยงานมีการติดตามการปรับปรุงการควบคุมภายในตามผลการประเมินอย่างครบถ้วน			

ภาคผนวก จ แนวทางประเมินความสอดคล้องของกรอบการควบคุมภายใน โดยงานบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	เอกสารประกอบการประเมิน (Final)	ผู้รับผิดชอบ
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 1) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความเอื้ออำนวยในคุณค่าของวัฒนธรรมและจริยธรรม	- บุคลากรได้เข้าร่วมอบรมโครงการคุณธรรมและจริยธรรม หรือเข้าร่วมโครงการกับมหาวิทยาลัย (ประกาศนียบัตร/กายมื่อชื่อการลงทะเบียน) - หรือประกาศ/แนวทางแนวนโยบายด้านคุณธรรมและจริยธรรม (ที่เป็นลายลักษณ์อักษรของส่วนงาน/หน่วยงาน) - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานบริหารทรัพยากรบุคคล - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน
2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเอื้ออำนวยในการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - รายงานการประชุม หรือ เอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีการสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	1. การออกแบบโครงสร้าง เช่น โครงสร้างหน่วยงานและโครงสร้างการบริหาร 2. การกำหนดขอบเขตอำนาจ 2.1 การเขียนลักษณะงาน (Job Description) โดยเชื่อมโยงให้ชัดว่าตำแหน่งนี้มีหน้าที่ทำอะไร และมีอำนาจตัดสินใจเรื่องใดบ้าง 3. การกำกับดูแลและรับผิดชอบ 3.1 ระบบการรายงานผล โดยกำหนดให้มีการรายงานความคืบหน้าของงานตามระยะเวลา (เช่น ทุกเดือน หรือทุกไตรมาส) เพื่อให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหาได้ทันที 3.2 การมอบอำนาจ โดยหัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องกลั่นแอมอำนาจในการปฏิบัติงานแทนกันอย่างเหมาะสม เพื่อไม่ให้เกิดการล่าช้าของงาน	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานบริหารทรัพยากรบุคคล - หัวหน้างานทุกระดับ
4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ	1. ด้านการพัฒนาบุคลากร เช่น จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร การส่งงานการถ่ายทอดงานจากผู้มีประสบการณ์ 2. ด้านการสร้างแรงจูงใจ 2.1 การประเมินผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน มีเกณฑ์การให้คะแนนที่โปร่งใส เน้นการวัดผลตามจริง (Objective Evidence) ด้วยเกณฑ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า เช่น KPI หรือ OKR 2.2 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำงาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพ, สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม, การส่งเสริมสุขภาพ 3. ด้านการรักษาคนเก่ง เช่น การวางแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของเจ้าหน้าที่ และการวางกรอบผลตอบแทนต่อความสำเร็จ หรือลาออก	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานบริหารทรัพยากรบุคคล - หัวหน้างานทุกระดับ - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน
5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ	การกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน ดังนี้ (SOP) โดยเขียนขั้นตอนการทำงานที่ชัดเจนว่าเรื่องไหนต้องผ่านความเห็นชอบจากใครตามลำดับ 1. การกำหนดขอบเขตการปฏิบัติงาน ดังนี้ 1.1 หน้าที่และความรับผิดชอบ การระบุชัดเจนว่าใครต้องทำอะไร ในขั้นตอนไหน 1.2 การรับทราบการมอบหมายงาน โดยต้องให้บุคลากรลงนามรับทราบและเข้าใจหน้าที่และสิ่งที่ตามมาหากไม่ปฏิบัติตามกรอบหน้าที่ที่ความรับผิดชอบของตนเอง 1.3 ความรับผิดชอบผลงาน การยอมรับผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ ไม่ว่าจะเป็นบวกหรือลบ 2. การเชื่อมโยงการปฏิบัติงานกับระบบประเมินผล เช่น การกำหนดตัวชี้วัด (KPIs) และสมรรถนะ (Competencies) เพื่อประเมินผลสำเร็จของงาน โดยต้องมีตัวเลขหรือเกณฑ์วัดที่ชัดเจนถึงระดับความสำเร็จการควบคุมภายในของการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นเกณฑ์ประเมินในการเลื่อนเงินเดือน หรือเลื่อนตำแหน่ง	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานบริหารทรัพยากรบุคคล - หัวหน้างานทุกระดับ - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	เอกสารประกอบการประเมิน (Final)	ผู้รับผิดชอบ
2. การประเมินความเสี่ยง		
6) หน่วยงานของรัฐจะวัดประสิทธิผลการควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ (ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักการปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561) วัดประสิทธิผลการดำเนินงาน, ด้านการรายงานผล, ด้านการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ซึ่งวัตถุประสงค์จะถูกรับเปลี่ยนไปตามการประเมินความเสี่ยงในเบื้องต้น (การรายงานทางการเงิน และมีใช้ทางการเงิน) - วัตถุประสงค์การดำเนินงาน - การสะท้อนความต้องการของผู้บริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การดำเนินงาน อาทิเช่น วัตถุประสงค์ของเอกสารการเบิกจ่าย - การพิจารณาการยอมรับความเสี่ยง เช่น แผนบริหารความเสี่ยงและความสมบูรณ์ในด้านการเงิน อาทิเช่น ความถูกต้องของเอกสารการเบิกจ่าย หรือระยะเวลาการเบิกจ่าย เป็นต้น) - รวมถึงการดำเนินงานและผลบรรลุเป้าหมายการดำเนินงาน เช่น การติดตามผลการดำเนินงาน - วัตถุประสงค์การรายงานผลการเงินต่อคนภายนอก เช่น การปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี และการใช้หลักการความมีสาระสำคัญ - วัตถุประสงค์การรายงานภายในหน่วยงาน การสะท้อนความต้องการของผู้บริหารให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์การรายงานภายในหน่วยงาน โดยพิจารณาในระดับความแม่นยำความถูกต้อง - วัตถุประสงค์การปฏิบัติตามกฎหมาย การสะท้อนสภาพการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาจากการยอมรับความเสี่ยง	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานแผนงานและยุทธศาสตร์ - หัวหน้างานทุกระดับ - เจ้าของกระบวนการ
7) หน่วยงานของรัฐจะวัดความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุม ทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น	หน่วยงานระบุความเสี่ยงทุกประเภทที่อาจเกิดขึ้นทั้งปัจจัยภายในและภายนอกทั้งความเสี่ยงด้านพันธุกรรม การดำเนินงาน การดำเนินงาน การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบและเทคนิคโดยสื่อสารสาเหตุ โดยมีวิธีการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)
8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์	1. การพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริตจากกระบวนการทำงานจาก 3 ปัจจัยหลัก (Fraud Triangle) ความจำเป็นทาง การเงินหรือความโลภ, 2. โอกาส (Opportunity) ช่องโหว่ของการควบคุมภายใน และ 3. การหาเหตุผลเข้าข้างตนเอง (Rationalization) ความคิดที่ทำให้รู้สึกว่ากระทำผิดเป็นเรื่องที่ยอมรับได้ 2. การระบุความเสี่ยงที่อาจจะเกิดการทุจริตจากกระบวนการทำงาน 3. การประเมิน และวิเคราะห์ระบบควบคุมภายในที่มีอยู่ ว่าเพียงพอหรือไม่เพียงพอ และกำหนดมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)
9) หน่วยงานของรัฐจะประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงที่ผู้ดูแลระบบการควบคุมภายใน	1. พิจารณาการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงที่ผู้ดูแลระบบการควบคุมภายใน, การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก, การเปลี่ยนแปลงจากโครงสร้างผู้บริหาร และบุคลากร 2. การประเมินผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการเปลี่ยนแปลง และหาวิธีควบคุมภายใน หรือปรับปรุงพบทความมาตรการเดิมที่ล้าสมัยหรือไม่เพียงพอหรือมีความทันสมัย	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานแผนงานและยุทธศาสตร์ - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	เอกสารประกอบการประเมิน (Final)	ผู้รับผิดชอบ
3. กิจกรรมการควบคุม		
10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	1. มีการรวมความเสี่ยง โดยพิจารณาปัจจัยเฉพาะที่สำคัญของหน่วยงาน ซึ่งประเมินและรวมประเภทการควบคุม 2. พิจารณากิจกรรมการควบคุมภายใน โดยกำหนดการแบ่งแยกหน้าที่ เพื่อจัดการความเสี่ยงในทุกประเด็น โดยการทำหนดมาตรการควบคุมเฉพาะที่เหมาะสมกับแต่ละความเสี่ยง เพื่อให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)
11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์	1. ส่วนงาน/หน่วยงานมีการกำหนดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกันระหว่างการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการปฏิบัติงานและการควบคุมทั่วไปของระบบสารสนเทศ 2. การสร้างกิจกรรมควบคุมเกี่ยวกับการจัดหา การพัฒนา การรักษาความปลอดภัย	- คณะกรรมการสารสนเทศ - ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานเทคโนโลยีสารสนเทศ - เจ้าของระบบงาน (System Owners)
12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการจัดการการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง	1. มีการกำหนดเป้าหมายความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง 2. การออกแบบแผนรายการละเอียดกิจกรรมควบคุมและแนวทางการปฏิบัติ เช่น โครงการ/กิจกรรม และผู้รับผิดชอบ 3. การสื่อสารและสร้างความเข้าใจนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง เช่น การประกาศใช้ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ 4. การนำแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติจริง 5. การกำกับดูแลและประเมินผล เช่น การติดตามผลรายไตรมาส/ปี และการทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - หัวหน้างานทุกระดับ - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน (การนำไปสู่การปฏิบัติจริง)

องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	เอกสารประกอบการประเมิน (Final)	ผู้รับผิดชอบ
4. สารสนเทศและการสื่อสาร 13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีความจำเป็นเพื่อให้มีการปฏิบัติตามความภายในที่กำหนด	มีการกำหนดข้อมูลที่ต้องการใช้เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (ตามหลักเกณฑ์การคลังด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561) - วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน - วัตถุประสงค์ด้านการรายงานผล - วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย	- ผู้บริหารด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานเทคโนโลยีสารสนเทศ - งานแผนงานและยุทธศาสตร์ - เจ้าของข้อมูลหรือเจ้าของกระบวนการ
14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์ของหน่วยงานเพื่อให้มีการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้ปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	1. การใช้เครื่องมือสื่อสารภายในองค์กร เช่น ระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์และจัดเก็บเอกสาร (E-document), จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) เว็บไซต์องค์กร, Social Media (Facebook, Line) เพื่อให้บุคคลภายในได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ 2. ส่วนงาน/หน่วยงานมีการสื่อสารรายงานข้อมูลที่สำคัญต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งที่เป็นต่อการปฏิบัติงานหรือสอบทานรายการต่าง ๆ ได้ตามต้องการ ได้แก่ รายงานข้อมูลที่สำคัญ เช่น รายงานทางการเงิน รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ เป็นต้น 3. ส่วนงาน/หน่วยงานมีการกำหนดวิธีในการเข้าถึงข้อมูลตามระดับบังคับบัญชา	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานประชาสัมพันธ์หน่วยงาน - หัวหน้างานทุกระดับ - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน
15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด	1. ส่วนงาน/หน่วยงานมีการระดมการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับบุคคลภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพและมีช่องทางสื่อสารที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการควบคุมภายใน ได้แก่ กระบวนการรับเรื่องและช่องทาง เช่น หน้าเว็บไซต์ สายตรงตอบโต้ อีเมล ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน โทรศัพท์ จดประชาสัมพันธ์ เป็นต้น 2. ส่วนงาน/หน่วยงานมีการสื่อสารรายงานข้อมูลที่สำคัญจากบุคคลภายนอกต่อฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ และฝ่ายบริหารสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลทั้งที่เป็นต่อการปฏิบัติงานหรือเพื่อติดตามการดำเนินงานได้ เช่น การรายงานเรื่องร้องเรียนจากภายนอก	- ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - งานประชาสัมพันธ์หน่วยงาน
5. กิจกรรมการติดตามผล 16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้มีความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน	มีการรายงานผลติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน จากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงาน/หน่วยงาน ตามระบบการควบคุมภายในที่จัดวางไว้	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน
17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสาร ข้อมูลหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถดำเนินการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม	1. การประเมินและรายงานข้อมูลหรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในขององค์กร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของส่วนงาน/หน่วยงาน 2. ส่วนงาน/หน่วยงานแจ้งผู้รับผิดชอบรับทราบถึงข้อบกพร่องที่ตรวจพบ เช่น การขาดมาตรการป้องกันภัยหรือข้อจำกัดด้านการดำเนินงานที่อาจเพิ่มความเสี่ยง เพื่อทบทวนและปรับปรุงแก้ไข 3. ติดตามการปรับปรุงการควบคุมภายในตามผลการประเมินอย่างครบถ้วน	- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน - ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน - ผู้กำกับดูแลด้านความเสี่ยง (Risk Champion) - เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) - เจ้าหน้าที่ทุกคนในหน่วยงาน

รายนามคณะกรรมการ



คำสั่งมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ที่ ๐๐๕๑๔ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ถูกต้อง สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้กับส่วนงาน/หน่วยงาน ยึดถือปฏิบัติ ได้จริง ให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งออกโดยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังนั้นอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๓ จึงให้แต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยมีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. ผศ.ดร. มาร์กา	ชยทัตโต	ประธานคณะกรรมการ
ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์		
๒. นางเกษศิริภรณ์	หล่อสมฤดีทนิม	คณะกรรมการ
๓. นางสาวจารุณี	พุทธิวิศิษฐ์	คณะกรรมการ
๔. นางสาวจรรยา	แก้วพฤกษ์	คณะกรรมการ
๕. นางสาวธนวัน	ม่วงดี	คณะกรรมการ
๖. นายนรรัตน์	โพธิ์เอน	คณะกรรมการ
๗. นายนันทพล	ภาณุไพศาล	คณะกรรมการ
๘. นางสาวพัชรินทร์	นิมพลี	คณะกรรมการ
๙. นางสาวพัสดราภรณ์	คฤปอชฌา	คณะกรรมการ
๑๐. นางภรณ์ศรี	อุดมพล	คณะกรรมการ
๑๑. นายราชย์วิทย์	โพธิ์เอน	คณะกรรมการ
๑๒. นางรัตนา	ปานภูทอง	คณะกรรมการ
๑๓. นางสาวกัญญา	แซ่โก	คณะกรรมการ
๑๔. นางสาวอัญชลี	ศรีรัตนะ	คณะกรรมการ
๑๕. นางสาวอารีณี	สิงห์เดช	คณะกรรมการและเลขานุการ
๑๖. นางพนิดา	ควรรหาเวช	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นางสาวทัศนวรรณ	ไพบูลย์รินทร์	คณะกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีหน้าที่ ดังนี้

๑. พิจารณาแนวทางและให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน
๒. ร่วมจัดอบรมเพื่อการสื่อสารทำความเข้าใจและให้ความรู้คู่มือการปฏิบัติงาน
๓. ร่วมเป็นคณะกรรมการในการจัดอบรมด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
๔. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๖ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๔

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย คันธตันวงศ์)

รองอธิการบดีฝ่ายโครงสร้างพื้นฐานและเทคโนโลยีสารสนเทศ
ปฏิบัติราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

ออกแบบและจัดรูปแบบเล่ม

งานประชาสัมพันธ์ กองกลาง โดยนางสาวศุภมาส สายสืบ

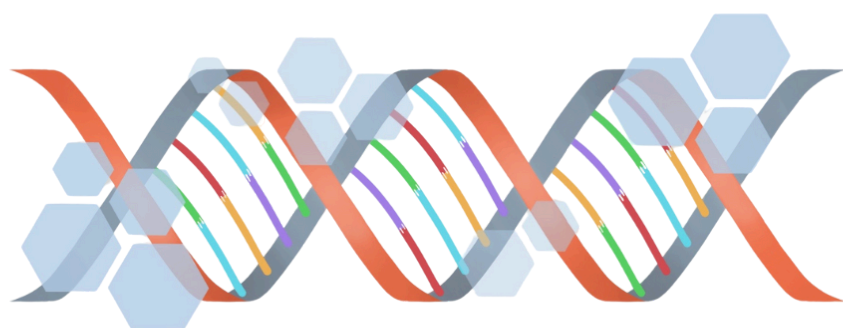
คำถามที่พบบ่อย



แบบทดสอบความรู้ด้านความเสี่ยง และการควบคุมภายใน



NU RISK MANAGEMENT



งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร

อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น 1

โทร : 0 5596 1117, 0 5596 2326

E-mail : nu_risk@nu.ac.th

<https://www.office.nu.ac.th>

Facebook : [risknu.official](https://www.facebook.com/risknu.official)