



**ประกาศคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส  
เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน  
และความโปร่งใส มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ**

เพื่อให้เกิดความชัดเจนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรในการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส โดยสอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อาศัยอำนาจตามข้อ ๕๘ (๒) ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ และคำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ที่ ๑๔/๒๕๖๗ เรื่อง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส ลงวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๗ ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส ในการประชุม ครั้งที่ ๑/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๒๗ มิถุนายน ๒๕๖๗ จึงออกประกาศไว้ดังต่อไปนี้

**ข้อ ๑** ประกาศนี้เรียกว่า “ประกาศคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส เรื่อง หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ”

**ข้อ ๒** ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันที่ประกาศเป็นต้นไป

**ข้อ ๓** ในประกาศนี้

“ปีงบประมาณ” หมายความว่า ปีงบประมาณ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม – ๓๐ กันยายน ของปีถัดไป

“มหาวิทยาลัย” หมายความว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“สภามหาวิทยาลัย” หมายความว่า สภามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“อธิการบดี” หมายความว่า อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“ส่วนราชการและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย” หมายความว่า คณะ สำนัก สถาบัน กองหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานผู้อำนวยการ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าสำนักงาน

ดร.ทช  
+9

/ผู้บริหาร...

“ผู้บริหาร” หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่ง อธิการบดี รองอธิการบดี คณบดี หัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ รองคณบดีหรือรองหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ผู้ช่วยอธิการบดี ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง และตำแหน่งอื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

“บุคลากร” หมายความว่า ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา พนักงานราชการ พนักงานประจำมหาวิทยาลัย พนักงานชาวต่างชาติ ลูกจ้างชั่วคราว และบุคลากรที่มีชื่อเรียกเป็นอย่างอื่น ที่ปฏิบัติงานในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“คณะกรรมการ” หมายความว่า คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“อนุกรรมการ” หมายความว่า อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

“การประเมินความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง การให้คะแนนความเสี่ยง การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากการประเมินถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น ๆ

“การควบคุมภายใน” หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

“ความโปร่งใส” หมายความว่า การกระทำการใด ๆ ของภาครัฐทั้งในระดับบุคคลและองค์กรที่ผู้อื่นสามารถมองเห็นได้ คาดเดาได้และเข้าใจได้ ครอบคลุมถึงทุกการกระทำที่เป็นผลจากการตัดสินใจของผู้บริหารการดำเนินงานทางธุรกิจและงานสาธารณประโยชน์ต่าง ๆ

**ข้อ ๔** ให้ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ เป็นผู้รักษาการตามประกาศฉบับนี้ และให้มีอำนาจในการออกประกาศ คำสั่งหรือแนวปฏิบัติอื่นใดเพื่อปฏิบัติตามประกาศฉบับนี้

กรณีที่มีปัญหาในการปฏิบัติตามประกาศฉบับนี้ ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาวินิจฉัย สั่งการและให้ถือคำวินิจฉัยสั่งการตามมติของสภามหาวิทยาลัยเป็นที่สิ้นสุด

## ส่วนที่ ๑

### หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง

ข้อ ๕ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑) เพื่อให้ผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักเกณฑ์ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

๒) เพื่อเป็นเครื่องมือให้ผู้บริหาร คณาจารย์และบุคลากรดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

๓) เพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิมีการกำกับดูแลที่ดีอย่างต่อเนื่อง

๔) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนสามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรในอนาคตได้

๕) เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความตระหนักและปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการดำเนินงานตามปกติ โดยมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารคณาจารย์และบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ

ข้อ ๖ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ กำหนดการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ๒ ระดับ ดังนี้

#### ๖.๑ ระดับมหาวิทยาลัย

๖.๒ ระดับส่วนราชการและหน่วยงานภายใน ประกอบด้วย คณะครุศาสตร์และการพัฒนามนุษย์ คณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ สำนักส่งเสริมวิชาการและจัดการเรียนรู้ตลอดชีวิต และสำนักงานอธิการบดี

ข้อ ๗ องค์ประกอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

#### ๗.๑ ระดับมหาวิทยาลัย

๗.๑.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส โดยได้รับการแต่งตั้งจากสภามหาวิทยาลัย ตามข้อ ๕๖ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยธรรมาภิบาล และจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกอบด้วย (๑) กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนหนึ่งคน เป็นประธานกรรมการ (๒) กรรมการสภามหาวิทยาลัยหรือผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก จำนวนไม่เกินสี่คน เป็นกรรมการ (๓) รองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดี จำนวนหนึ่งคน เป็นเลขานุการ และ (๔) เจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัย จำนวนไม่เกินสองคนเป็นผู้ช่วยเลขานุการ

๗.๑.๒ อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส โดยได้รับการแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส ตามข้อ ๕๘ (๖) แห่งข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ว่าด้วยธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. ๒๕๖๔ ประกอบด้วย (๑) อธิการบดี เป็นประธานกรรมการ (๒) รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นรองประธานกรรมการ

(๓) คณบดีทุกคณะ เป็นกรรมการ (๔) ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้างาน เป็นกรรมการ (๕) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นกรรมการและเลขานุการ และ (๖) หัวหน้างานหรือเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

### ๗.๒ ระดับส่วนราชการและส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย

๗.๒.๑) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส (ระดับคณะ) ได้รับการแต่งตั้งจากอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย (๑) คณบดี เป็นประธาน กรรมการ (๒) ประธานหลักสูตรเป็นกรรมการ (๓) หัวหน้าสำนักงานคณบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ และ (๔) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๗.๒.๒) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส (ระดับหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน) ได้รับการแต่งตั้งจากอธิการบดีหรือรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย (๑) ผู้อำนวยการสถาบัน/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการกอง เป็นประธานกรรมการ (๒) หัวหน้างาน เป็นกรรมการ (๓) เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง เป็นกรรมการและเลขานุการ

### ข้อ ๘ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

#### ๘.๑ ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

๘.๑.๑) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) พิจารณานโยบาย การจัดทำแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย

(๒) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นประกาศของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(๓) ติดตามประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส และทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ

(๔) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายในและความโปร่งใส เพื่อติดตามการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญและส่งผลต่อการดำเนินงาน และการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย

(๕) รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

(๖) แต่งตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงานหรือมอบหมายหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อดำเนินงานตามอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ

(๗) ปฏิบัติงานอื่นใดตามกฎหมายที่กำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

๘.๑.๒) อนุกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

๑) ดำเนินการตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย

ดวงกมล  
๙-๙

๒) จัดทำแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสที่เหมาะสมของส่วนราชการ ส่วนงานภายใน และมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสพิจารณา

๓) ติดตามประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส และทบทวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสพิจารณา

๔) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายในและความโปร่งใส เพื่อติดตามการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ

๕) รายงานการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสพิจารณา

๖) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสมอบหมาย

## ๘.๒ ระดับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย

### ๘.๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส มหาวิทยาลัย ราชภัฏชัยภูมิไปสู่การปฏิบัติ

(๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย

(๓) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์

(๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสของหน่วยงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูงมาดำเนินการตามแผน

(๕) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส

(๖) ปฏิบัติงานอื่นใดตามกฎหมายที่กำหนด

### ๘.๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

(๑) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส มหาวิทยาลัย ราชภัฏชัยภูมิไปสู่การปฏิบัติ

(๒) วิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของหน่วยงาน และมหาวิทยาลัย

(๓) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้รับการวิเคราะห์

(๔) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใสของหน่วยงานที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูงมาดำเนินการตามแผน

(๕) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส

(๖) ปฏิบัติงานอื่นใดตามกฎหมายที่กำหนด

### ข้อ ๙ การระบุความเสี่ยง

สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง มีการระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และด้านบวกและด้านลบ นำมาจัดกลุ่มตามประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

#### ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ทำให้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ ทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน ประเด็นยุทธศาสตร์ไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเต็มที่ การขาดแคลนทรัพยากรที่สำคัญในการนำพาและขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความสำเร็จ เช่น ทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุ อุปกรณ์ เป็นต้น

#### ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลทั้งโดยตรงโดยอ้อมต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ได้แก่ การดำเนินโครงการที่ล่าช้ากว่ากำหนดเวลา/ล้มเหลว/วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือที่ใช้ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

#### ๓) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงบประมาณและการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินองค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณที่ไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผนการควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณและการเงินดังกล่าว ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การจัดทำรายงานการเงินไม่ถูกต้องและนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาดของผู้บริหาร

#### ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือฝ่าฝืน/จงใจ/ละเลย/เลินเล่อต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรม สัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน ตัวอย่าง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ได้แก่ การละเลยต่อการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยหรือของหน่วยงานภายใน การร่างประกาศของคณะกรรมการที่ไม่ชัดเจนจนต้องใช้เวลาพิจารณาหรือต้องทำการตีความ เป็นต้น

เกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ค่าความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	เกณฑ์การประเมิน
สูงมาก	๒๐ - ๒๕	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งรัดจัดการความเสี่ยงให้ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	๑๕ - ๑๖	อยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง	๕ - ๑๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้ สามารถดำเนินการควบคุมโดยกระบวนการควบคุมภายใน
ต่ำ	๓ - ๔	อยู่ในระดับที่พอยอมรับได้ แต่ยังคงต้องควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยง
ต่ำมาก	๑ - ๒	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุของความเสี่ยง

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	น้อยที่สุด	ไม่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นหรือมีเพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยครั้ง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบางครั้ง (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นบ่อยครั้ง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นทุกครั้งที่หรือเกือบทุกครั้งที่ (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

การวิเคราะห์ผลกระทบของความเสี่ยง

คะแนน	ระดับโอกาส	คำอธิบาย
๑	น้อยที่สุด	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เพียงเล็กน้อย (น้อยกว่า ร้อยละ ๒๐)
๒	น้อย	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์อยู่บ้าง (ร้อยละ ๒๑ - ๔๐)
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์พอสมควร (ร้อยละ ๔๑ - ๖๐)
๔	สูง	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์ค่อนข้างรุนแรง (ร้อยละ ๖๑ - ๘๐)
๕	สูงมาก	มีผลกระทบในการปฏิบัติงานหรือวัตถุประสงค์เป็นอย่างยิ่ง (มากกว่า ร้อยละ ๘๐)

ดวงกมล  
+4

แผนภูมิความเสี่ยง

ผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)	๕	๕	๑๐	๑๕	๒๐	๒๕
	๔	๔	๘	๑๒	๑๖	๒๐
	๓	๓	๖	๙	๑๒	๑๕
	๒	๒	๔	๖	๘	๑๐
	๑	๑	๒	๓	๔	๕
		๑	๒	๓	๔	๕
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)					

ข้อ ๑๐ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิได้รับ การประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

(๑) โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (โอกาส (Likelihood)) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นอาจกำหนดเป็นระดับของความถี่ที่จะเกิดขึ้นจากโอกาสเกิดขึ้นได้มาก (ระดับ ๕) ถึงโอกาสที่จะเกิดขึ้นได้น้อยมาก (ระดับ ๑)

(๒) ผลกระทบของความเสี่ยง (ผลกระทบ (Impact)) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นหลังจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ และส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของพันธกิจ/กิจกรรมนั้น โดยพิจารณาจากผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและหรือพันธกิจขององค์กรในองค์กรรวม โดยกำหนดเป็นระดับของความถี่ที่จะเกิดขึ้น จากระดับความเสียหายน้อย (ระดับ ๑) ถึงระดับที่เสียหายเกิดขึ้นได้มาก (ระดับ ๕)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น ๆ และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใดเพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และทำการประเมินระดับความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุมหรือการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

๑๐.๑ การประเมินระดับคะแนนความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงจะพิจารณาจากองค์ประกอบ ๒ ประการ ได้แก่ โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) การนำเอาองค์ประกอบทั้ง ๒ มาพิจารณาร่วมกันจะทำให้ทราบถึงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งกำหนดเป็นสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ซึ่งเขียนเป็นสูตรได้ว่า

/ระดับความเสี่ยง...

ตรงที่  
49

$$\text{ระดับความเสี่ยง (R)} = \text{ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L)} \times \text{ระดับผลกระทบที่เกิดขึ้น (I)}$$

๑๐.๒) การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึงความเป็นไปได้ที่ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นซึ่งในการพิจารณากระดับของโอกาสที่จะเกิดขึ้น มักจะใช้ข้อมูลที่ผ่านมาอย่างไรก็ตามในกรณีที่เป็นเหตุการณ์ที่ไม่เคยมีมาก่อนอาจจะใช้ข้อมูลของเหตุการณ์ในลักษณะเดียวกันที่ได้เคยเกิดขึ้นในหน่วยงานอื่น การประเมินความเป็นไปได้จะพิจารณาในรูปแบบของความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
คะแนน	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
๑	น้อยมาก	๕ ปีต่อครั้ง (หรือคาดว่าจะไม่น่าจะเกิดขึ้น)
๒	น้อย	๒-๓ ปีต่อครั้ง (หรือคาดว่าจะมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย)
๓	ปานกลาง	๑ ปีต่อครั้ง (หรือไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น)
๔	สูง	เกิดขึ้นเดือนละครั้ง (หรือคาดว่าจะน่าจะเกิดขึ้น)
๕	สูงมาก	เกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นแน่นอน)

หรือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
คะแนน	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
๑	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรและมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้แล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ
๒	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรแต่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้แต่องค์กรไม่แน่ใจในประสิทธิภาพในการป้องกันของกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control)
๔	สูง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) แต่มีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอที่จะรองรับผลกระทบเชิงลบที่มีต่อารดำเนินงานขององค์กร
๕	สูงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนั้น และคาดว่าจะเหตุการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน

ดงกฤษ  
๒๙

**๑๐.๓) การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)** คือผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดกับองค์กรบ่งบอกถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นสามารถวัดเป็นมูลค่าที่คาดหวังหรือมูลค่าที่เลวร้ายที่สุดหรืออาจแสดงเป็นปริมาณ เช่น สูง (High) กลาง (Medium) และต่ำ (Low) หรือการวัดเป็นเปอร์เซ็นต์ความถี่ที่จะเกิดเป็นต้น และเมื่อมีเหตุการณ์เกิดขึ้นที่ทำให้องค์กรได้รับผลกระทบมาน้อยเพียงใด การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน

**๑๐.๓.๑ ผลกระทบด้านการเงินเป็นผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากความเสียหาย และสามารถประเมินค่าเป็นตัวเงิน ตัวอย่าง เช่น**

- ผลกระทบจากค่าความเสียหายในด้านต่าง ๆ ต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
- ผลกระทบจากเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิที่ลดลง
- ผลกระทบจากค่าใช้จ่ายการจัดการและควบคุมพัสดุของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิที่สูงขึ้น
- ผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิที่ล่าช้าและอาจ

ไม่เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละไตรมาสของปีงบประมาณ

**๑๐.๓.๒ ผลกระทบต่อด้านชื่อเสียงขององค์กรเป็นความเสียหายต่อชื่อเสียงไม่ว่าจะเป็นผลจากการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อมส่งผลกระทบต่อภาพพจน์และความเชื่อถือ**

**๑๐.๓.๓ ผลกระทบด้านความปลอดภัยส่งผลต่อสินทรัพย์ชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ**

**๑๐.๓.๔ ผลกระทบด้านกฎระเบียบและข้อบังคับสัญญาและข้อผูกพันที่มีต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ**

**๑๐.๓.๕ ผลกระทบต่อความพึงพอใจของผู้ใช้บริการหรือรับบริการจากบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ**

การวัดระดับโอกาสและผลกระทบสามารถเลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบต่าง ๆ ประกอบกันตามความเหมาะสมของแต่ละความเสี่ยง ได้แก่ การวิเคราะห์เชิงคุณภาพ (ไม่ได้กำหนดเป็นตัวเลขโดยประเมินเป็นเชิงพรรณนา/อธิบาย) การวิเคราะห์เชิงคุณภาพเชิงปริมาณ (มีการกำหนดตัวเลขแทนข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อขยายความให้กับการอธิบายข้อมูลเชิงคุณภาพ) และการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (เป็นการใช้ตัววัดที่เป็นตัวเลขเช่นจำนวนเงินที่สูญเสีย จำนวนข้อร้องเรียน ร้อยละความล่าช้าเทียบกับแผนงานเป็นต้น) เทคนิคการวิเคราะห์เชิงปริมาณทำได้ยากและต้องอาศัยการเก็บรวบรวมสถิติและข้อมูลที่เกี่ยวข้องรวมถึงการใช้แบบจำลองหรือวิธีการทางคณิตศาสตร์ช่วยในการกำหนดค่าตัวเลขโดยจะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) เป็นการระบุว่าความเสี่ยงนั้นมีตัวชี้วัดอะไรบ้างเป็นเครื่องมือที่ใช้วัดกิจกรรมที่อาจทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้นซึ่งจะเป็นปัจจัยในการพิจารณาทิศทางของความเสี่ยงว่ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้ การกำหนด KRI จะช่วยทำให้มีสัญญาณเตือนปัญหาเพื่อนำไปสู่การค้นหาสาเหตุ ทั้งนี้ ในการกำหนด Likelihood (L) และ Impact (I) จะต้อง มีหลักฐานสนับสนุนเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่กำหนดขึ้นโดยอาจอ้างอิงถึงข้อมูลในอดีตภาพเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตการจัดทำแบบจำลองความน่าจะเป็นการสัมผัสหรือการจัดทำตัวชี้วัดเปรียบเทียบเป็นต้น

**๑๐.๔) ขอบเขตของระดับความเสี่ยง (Risk Boundary)** หมายถึงขอบเขตของคะแนนระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้คือระดับคะแนนตั้งแต่ ๑-๙ กับความเสี่ยงที่มีระดับคะแนน ๑๐-๒๕ คะแนนระดับความรุนแรง (Impact x Likelihood)

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังนี้

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)	๕ ปานกลาง	๑๐ ปานกลาง	๑๕ สูง	๒๐ สูงมาก	๒๕ สูงมาก
	๔ น้อย	๘ ปานกลาง	๑๒ ปานกลาง	๑๖ สูง	๒๐ สูงมาก
	๓ น้อย	๖ ปานกลาง	๙ ปานกลาง	๑๒ ปานกลาง	๑๕ สูง
	๒ น้อยมาก	๔ น้อย	๖ ปานกลาง	๘ ปานกลาง	๑๐ ปานกลาง
	๑ น้อยมาก	๒ น้อยมาก	๓ น้อย	๔ น้อย	๕ ปานกลาง
	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				

ข้อ ๑๑ กรอบโครงสร้างที่มีความชัดเจน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในการวางกลยุทธ์ และความสำคัญในการนำการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไปใช้ร่วมกับการดำเนินงานตามปกติทั่วทั้งองค์กร (ทั้งนี้ เนื่องจากความเสี่ยงมีอิทธิพลต่อทุกแผนกและหน้าที่งาน อีกทั้งความเสี่ยงทำให้กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานในทุกแผนกและหน้าที่งาน

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร



กรอบโครงสร้างนี้เป็นชุดของหลักการที่แบ่งได้เป็น ๕ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน :

๑. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม : การกำกับดูแลกำหนดหน้าที่ขององค์กรเสริมสร้างความสำคัญ รวมทั้งกำหนดความรับผิดชอบในการควบคุมดูแลสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร วัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับคุณค่าทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจในความเสี่ยงขององค์กร

ดร.กฤษณ์  
๕๕




**๒. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ :** กระบวนการวางแผนกลยุทธ์เป็นการทำงานร่วมกันของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ องค์กรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจทำให้เกิดการดำเนินการตามกลยุทธ์ ในขณะที่เดียวกันก็ใช้เป็นเกณฑ์ในการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยง

**๓. ผลการปฏิบัติงาน :** ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จำเป็นต้องถูกระบุและประเมินความเสี่ยงจะถูกจัดลำดับความสำคัญตามความรุนแรงในบริบทของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต่อจากนั้น องค์กรจึงคัดเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง และพิจารณาภาพรวมของค่าความเสี่ยงที่องค์กรรับไว้ ผลของกระบวนการข้างต้นนี้จะรายงานต่อผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของความเสี่ยง

**๔. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง :** โดยการสอบทานผลการปฏิบัติงานของกิจการ องค์กรจะสามารถพิจารณาได้ว่าองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรทำหน้าที่ได้ดีเพียงใดในช่วงที่ผ่านมา และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ รวมทั้งสิ่งใดที่จำเป็นต้องมีการแก้ไขปรับปรุง

**๕. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน :** การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นต้องมีกระบวนการที่ต่อเนื่องเพื่อการได้มาและการใช้สารสนเทศที่จำเป็นร่วมกัน ทั้งสารสนเทศจากแหล่งภายในและภายนอกซึ่งไหลเวียนอยู่ทั่วทั้งองค์กร

องค์กรประกอบทั้ง ๕ ของกรอบโครงสร้างที่ได้รับการปรับปรุงครั้งนี้ ประกอบด้วยชุดของหลักการต่าง ๆ จำนวน ๒๐ หลักการ ซึ่งครอบคลุมทุกอย่างตั้งแต่การกำกับดูแลจนถึงการเฝ้าติดตาม หลักการเหล่านี้มีจำนวนที่เหมาะสมและอธิบายถึงแนวปฏิบัติที่สามารถนำไปประยุกต์ได้หลายรูปแบบสำหรับองค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะ เป็นองค์กรขนาด ประเภท หรืออยู่ในภาคส่วนใด การยึดมั่นกับหลักการเหล่านี้จะทำให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถมีความคาดหวังอย่างสมเหตุสมผลได้ว่า องค์กรมีความเข้าใจและมีความพยายามในการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร

 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม	 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์	 ผลการปฏิบัติงาน	 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง	 สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน
๑. ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ ๒. จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน ๓. กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ๔. แสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นต่อคุณค่าหลัก ๕. ดึงดูด พัฒนา และรักษาบุคคลที่มีความสามารถ	๖. วิเคราะห์บริบทขององค์กร ๗. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก ๙. กำหนดวัตถุประสงค์	๑๐. ระบุความเสี่ยง ๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง ๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๑๓. นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ ๑๔. พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง	๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๑๖. สอบทานความเสี่ยงและผล การปฏิบัติงาน ๑๗. พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง	๑๘. ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี ๑๙. สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง ๒๐. รายงานความเสี่ยงวัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงาน

กลยุทธ์  
19

## ส่วนที่ ๒

### หลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการควบคุมภายในและความโปร่งใส

ข้อ ๑๒ วัตถุประสงค์การควบคุมภายใน หน่วยงานรัฐต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ดังนี้

(๑) วัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงาน รวมถึงการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินงานด้านการเงิน ตลอดจนการใช้ทรัพยากร การดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาดของหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริตในหน่วยงานของรัฐ

(๒) วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน (Reporting Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับรายงานทางการเงินและไม่ใช้การเงินที่ใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานของรัฐเป็นการรายงานที่เชื่อถือได้ถูกต้องทันเวลา

(๓) วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (Compliance Objective) เป็นวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน รวมทั้งข้อกำหนดอื่นของทางราชการ

ข้อ ๑๓ องค์ประกอบมาตรฐานการควบคุมภายใน หน่วยงานของรัฐได้กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ ซึ่งมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน การควบคุมภายในจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ การควบคุมภายในจะประกอบด้วย ๕ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

#### ๑) สภาพแวดล้อมของการควบคุม (Control Environment)

สภาพแวดล้อมของการควบคุม เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายใน มาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศให้ทุกระดับตระหนักถึง ความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าวเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นเรื่องเกี่ยวกับการสร้างความตระหนัก (Control Consciousness) และบรรยากาศของการควบคุมภายในหน่วยงานเกิดจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติตามความรับผิดชอบโดยเน้นการสร้างบรรยากาศโดยผู้บริหารระดับสูง (Tone at the Top) สภาพแวดล้อมของการควบคุมที่ดี คือ สภาพแวดล้อมที่ทำให้ บุคลากรในหน่วยงานยึดถือและปฏิบัติตามข้อกำหนดด้านจริยธรรมที่สามารถวัดมีความรับผิดชอบและเข้าใจขอบเขต อำนาจหน้าที่ของตนเอง มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย อย่างเพียงพอ ยอมรับและปฏิบัติตามนโยบายและแนวทางการปฏิบัติงาน

สภาพแวดล้อมของการควบคุมมีปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่ ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้และความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบนโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล

สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย ๕ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม

(๒) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแล ให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน

(๓) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

(๔) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

(๕) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบ การควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

## ๒) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย ๔ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

(๒) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

(๓) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

(๔) หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

## ๓) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุม ควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงานขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงาน

กิจกรรมควบคุมประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(๒) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

(๓) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

## ๔) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ

การสื่อสารจะช่วยให้ บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายใน ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

สารสนเทศและการสื่อสารประกอบด้วย ๓ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๒) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบ ที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

(๓) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

#### ๕) กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ กรณีที่ผลการปฏิบัติตามการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแลอย่างทันท่วงที

กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย ๒ หลักการ ดังนี้

(๑) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือ การประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

(๒) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันท่วงทีต่อ ฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

#### ข้อ ๑๔ ประเภทการควบคุม แบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่

(๑) การควบคุมเชิงนามธรรม (Soft Control) หมายถึง การควบคุมที่เกิดขึ้นจากจิตสำนึกการกระทำที่สะท้อนความสามารถของบุคลากรทุกระดับที่แสดงออกให้เห็นว่าเป็นสิ่งที่ดีและเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน ซึ่งไม่สามารถจับต้องได้ส่งเสริมให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความมีคุณธรรมและจริยธรรม ความขยันขันแข็งความรับผิดชอบ เป็นต้น

(๒) การควบคุมเชิงรูปธรรม (Hard Control) หมายถึง การควบคุมที่ฝ่ายบริหารกำหนดขึ้นเป็นลายลักษณ์อักษรเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสำหรับผู้รับผิดชอบกิจกรรมให้ประสบผลสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์และเป็นสิ่งที่จับต้องได้เช่น ผังโครงสร้าง นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือปฏิบัติงาน เป็นต้น

การควบคุมภายในจะมีประสิทธิผลเพียงใดขึ้นอยู่กับ การควบคุมทั้งสองส่วนประกอบกัน หน่วยงานที่มีระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญในเรื่องการควบคุมเชิงนามธรรม แต่ก็ได้ละเลยการควบคุมเชิงนามธรรม

ข้อ ๑๕ ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารต่อการควบคุมภายใน การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารนำมาใช้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ รองรับยุทธศาสตร์ขององค์กรที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยได้นำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่า ด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบ

๑๕.๑ ผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ในการกำหนดหรือออกแบบและประเมินผลการควบคุมภายในของ มหาวิทยาลัยรวมถึงการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของส่วนงานต่าง ๆ ภายใต้ความ

ดร.กฤษี  
19

รับผิดชอบให้มีประสิทธิผลในระดับที่น่าพอใจ โดยริเริ่มและดำเนินการสร้างบรรยากาศในระดับสูง (Tone at the Top) เพื่อให้เกิดสภาพแวดล้อมของการควบคุมและปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในเรื่องความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมและจริยธรรมมีการกำหนดบทบาทของหน่วยงานตรวจสอบให้เป็นส่วนหนึ่งของโครงสร้างการควบคุมภายใน โดยทำหน้าที่สอบทานหรือประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจอย่างเป็นอิสระ (Independent Assessment) เพื่อให้ความมั่นใจว่าหน่วยรับตรวจมีการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑๕.๒ ผู้บริหารระดับรองลงมาทุกระดับ มีหน้าที่กำหนดหรือออกแบบการควบคุมภายในของส่วนงานที่รับผิดชอบ โดยให้สอดคล้องกับการควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนดและสอบทานหรือประเมินประสิทธิผลการปฏิบัติงานภายใต้ระบบการควบคุมภายในที่นำมาใช้ประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) ซึ่งเป็นวิธีการที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการควบคุมภายในให้มีความรัดกุม การปลูกฝังให้เจ้าหน้าที่ในหน่วยงานมีความเข้าใจมองเห็นความสำคัญมีวินัยและจิตสำนึกที่ดีก็เป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยให้การควบคุมภายใน มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ผู้บริหารต้อง

๑) ตระหนักว่าโครงสร้างการควบคุมภายในที่ดี เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จ

๒) ต้องดำเนินการจัดให้มีโครงสร้างการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลและเพียงพอสามารถติดตามผลและปรับปรุงให้ทันกับเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

๓) มีทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน

๔) มีความรู้ความเข้าใจอย่างเพียงพอในหลักการพื้นฐานของการควบคุมภายใน

๕) มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร

**ข้อ ๑๖** การพัฒนาระบบการควบคุมภายใน ระบบการควบคุมภายในต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอเพราะนอกจากจะช่วยให้หน่วยงานมีระบบการควบคุมภายในที่ดีแล้วยังส่งเสริมให้เกิดการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีอีกด้วย กลไกภายนอกและกลไกภายในที่ใช้ในการพัฒนาการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(๑) กลไกภายนอกองค์กรที่กำกับดูแลต้องเข้ามามีบทบาท โดยการกำหนดกฎเกณฑ์ข้อบังคับและแนวทางปฏิบัติเพื่อสนับสนุน และเสริมสร้างให้เกิดการจัดการด้านการควบคุมภายใน ซึ่งในปัจจุบันองค์กรกำกับดูแลมหาวิทยาลัย ได้แก่ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

(๒) กลไกภายในหน่วยงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูง เป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการควบคุมภายในขององค์กรให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยให้ความสำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์แนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในและการปรับปรุงจุดอ่อนของการควบคุมภายในรวมทั้งปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของจริยธรรมและความซื่อสัตย์ไม่ยึดผลประโยชน์ของตนเองเป็นสำคัญ ไม่ใช้ประโยชน์จากตำแหน่งหน้าที่เพื่อประโยชน์ตนเอง รวมทั้งไม่ใช้โอกาสและช่องโหว่ของกฎหมาย ข้อบังคับ แสวงหาผลประโยชน์ ซึ่งจะทำให้สามารถลดข้อจำกัดของการควบคุมภายในลงได้ส่งผลให้เกิดการพัฒนาและนำพาองค์กรไปสู่การดำเนินกิจการอย่างยั่งยืน

(๓) หัวหน้าหน่วยงานและผู้ปฏิบัติเป็นผู้นำเอาวิธีการควบคุมต่าง ๆ ไปใช้ในการควบคุมงานและกำกับดูแลให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามวิธีการที่ฝ่ายบริหารกำหนด นอกจากนี้หัวหน้าหน่วยงานยังเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจปัญหาอุปสรรคจุดอ่อนการควบคุมภายใน และความเสี่ยงในกิจกรรมที่รับผิดชอบ รวมทั้งเป็นผู้ที่มี

ดร.กฤษ  
๕๙

บทบาทในการกระตุ้นบุคลากรทุกระดับภายในหน่วยงานให้เห็นความสำคัญของการควบคุมภายในและปฏิบัติตามระบบด้วยความเคร่งครัดอย่างมีวินัย

(๔) ผู้ตรวจสอบภายใน มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงในเรื่องการควบคุมภายในโดยการประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายในขององค์กรอย่างเป็นระบบและมีแบบแผน เพื่อช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการ การควบคุมภายในให้มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

(๕) วิธีการควบคุมและเครื่องมือที่ใช้วิธีการควบคุมที่นำมาใช้ในปัจจุบันอาจเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ในขณะที่ใช้เมื่อเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงไปวิธีการควบคุมที่ใช้อยู่อาจไม่เหมาะสม ผู้รับผิดชอบในการประเมินผลการควบคุมภายในจะต้องคิดนำวิธีการควบคุมใหม่ๆ มาปรับปรุงใช้ให้เหมาะสม นอกจากนี้ยังต้องปรับเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ ให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับวิวัฒนาการที่เปลี่ยนแปลงไป

#### ข้อ ๑๗ การจัดวางระบบการควบคุมภายใน

การจัดวางระบบการควบคุมภายในเริ่มจากการทำความเข้าใจกับบริบท ภารกิจองค์กร วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ที่รองรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ระดับกลุ่มภารกิจ สำนัก และระดับกิจกรรม โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายใน ที่พิจารณาจากกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรีระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับระบบการทำงานหรือการควบคุมภายในของ สำนักงาน หลังจากนั้นจึงสอบถามสภาพแวดล้อมการควบคุมการประเมินความเสี่ยงและออกแบบการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือที่ยอมรับได้และมีการกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ

##### ๑๗.๑ การกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล มีขั้นตอนดังนี้

๑๗.๑.๑ กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานองค์กรจะกำหนดวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ที่รองรับวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ระดับหน่วยงานและระดับกิจกรรม รวมถึงเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สิ่งสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ คือ การสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีช่วยให้ผู้บริหารมั่นใจในระดับที่สมเหตุสมผลว่าจะสามารถควบคุมดูแลการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้โดยวัตถุประสงค์แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๑) ระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

๒) ระดับหน่วยงานและในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับกลุ่มภารกิจและแต่ละกิจกรรมของหน่วยงานย่อย เช่น สำนักต่าง ๆ มีวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมที่จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่มภารกิจและองค์กร

ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร มีดังนี้

๑) กำหนดภารกิจขององค์กร

๒) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

๓) กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ที่รองรับวิสัยทัศน์

และสอดคล้องกับพันธกิจในระดับองค์กร

๔) กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

๑๗.๑.๒ ค้นหาความเสี่ยงต่าง ๆ ที่มีนัยสำคัญ ที่อาจทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๑๗.๑.๓ พิจารณาการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าสามารถที่จะป้องกันหรือลดความเสี่ยงได้หรือไม่ และในระดับใด

ดวงกมล  
๕๔

๑๗.๑.๔ ระบุกิจกรรมการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยงที่เหลือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๑๗.๑.๕ ประเมินการต้นทุนที่จะต้องใช้ในการจัดให้มีและดำรงรักษาไว้ซึ่งกิจกรรมการควบคุม ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายต้องไม่สูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม

๑๗.๑.๖ จัดทำแผนในการนำกิจกรรมการควบคุมนั้นมาใช้

๑๗.๑.๗ นำกิจกรรมการควบคุมไปปฏิบัติและติดตามผล

๑๗.๒ แนวทางการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายใน

๑๗.๒.๑ คณะกรรมการผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานระบบการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส ตามคำสั่ง สภามหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ ที่ ๑๔/๒๕๖๗ ลงวันที่ ๒๖ เมษายน ๒๕๖๗ โดยมีอำนาจหน้าที่ดังนี้ ๑) พิจารณานโยบาย การจัดทำแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย ๒) กำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขในการประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย โดยจัดทำเป็นประกาศของคณะกรรมการ ๓) ติดตามประเมินความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส และทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสอย่างสม่ำเสมอ ๔) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการควบคุมภายในและความโปร่งใส เพื่อติดตามการจัดการความเสี่ยง ๕) รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใสของมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องและสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และ ๖) แต่งตั้ง อนุกรรมการหรือคณะทำงานหรือมอบหมายหน่วยงานหรือบุคคล เพื่อดำเนินงานตามอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการ

๑๗.๒.๒ การกำหนดระบบการควบคุมภายในเป็นการกำหนดหรือออกแบบระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามกรอบ COSO ๒๐๑๗ และ หลักเกณฑ์ กระบวนการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และประกอบด้วยการควบคุม ทั้ง ๕ องค์ประกอบ ว่ามีอยู่จริงและทำหน้าที่ได้จริง โดยใช้แบบประเมินตนเอง (แบบประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน)

โดยผู้ประเมินจะต้องเข้าใจกระบวนการงานของแต่ละกิจกรรมที่รองรับวัตถุประสงค์เป็นอย่างดี โดยวิธีการอย่างง่าย เช่น จัดทำแผนผังกระบวนการงานจาก Quality Control Plan (QCP) แล้วพิจารณาว่าการควบคุมภายในอะไรบ้างที่สามารถป้องกันหรือลดความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอนตามแผนผังกระบวนการงาน เพื่อให้การดำเนินงานตามกิจกรรมนั้นบรรลุ วัตถุประสงค์ส่วนการควบคุมภายในระดับยุทธศาสตร์ให้เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้ที่ได้รับมอบหมาย

๑๗.๒.๓ เงื่อนไขการควบคุมภายใน การควบคุมภายในที่มีประสิทธิผลจะสร้างความเชื่อมั่นในระดับสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหากไม่บรรลุวัตถุประสงค์ก็ต้องสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยเงื่อนไขของการควบคุมภายในที่ประสิทธิผลมี ๒ เงื่อนไขที่สำคัญคือ องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบและหลักการแต่ละหลักการต้องมีอยู่จริง (Present : P) และต้องทำหน้าที่ (Functioning : F) ได้จริง

๑) การมีอยู่จริง (Present : P) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้องมีอยู่จริงทั้งในขณะการออกแบบ (Design) และการนำไปใช้ (Implementation) ในระบบการควบคุมภายใน

ดวงฤทธิ์  
๕๙

๒) ทำหน้าที่ได้จริง (Functioning : F) หมายถึง การพิจารณาว่าองค์ประกอบและหลักการที่เกี่ยวข้องยังคงมีอยู่ในการจัดการและใช้ในการปฏิบัติงานจริง หรือการทำหน้าที่ในการลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ได้จริง

องค์ประกอบการควบคุมทั้ง ๕ องค์ประกอบ ต้องทำงานอย่างบูรณาการร่วมกันทำให้ไม่มีข้อบกพร่องหรือมีแต่เป็นข้อบกพร่องที่ไม่ส่งผลกระทบต่อที่ร้ายแรงอยู่ในระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

### ส่วนที่ ๓

#### การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส

ข้อ ๑๘ การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ให้ดำเนินการดังนี้

ครั้งที่ ๑ รอบ ๙ เดือน (๑ ตุลาคม - ๓๐ มิถุนายน) ของปีงบประมาณ ภายในเดือนกรกฎาคม

ครั้งที่ ๒ รอบ ๑๒ เดือน (๑ ตุลาคม - ๓๐ กันยายน) ของปีงบประมาณ ภายในเดือนตุลาคม

ข้อ ๑๙ รายงานประเมินผลการควบคุมภายใน ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังนี้

๑๙.๑ รายงานการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ภายใน ๖๐ วัน หลังจากจัดวางระบบแล้วเสร็จ (รายงานครั้งเดียว)

๑๙.๒ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ นอกจากนี้เพื่อรายงานผู้กำกับดูแล และหน่วยงานตรวจสอบภายในด้วย

ข้อ ๒๐ รูปแบบรายงาน เป็นรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ตามที่กระทรวงการคลังกำหนด มี ๔ แบบ ได้แก่

๒๐.๑ หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ ปค. ๑ (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

เป็นการรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงินและไม่ใช่การเงินที่เชื่อถือได้ทันเวลาและโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับที่เกี่ยวกับการดำเนินงาน

๒๐.๒ รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน - แบบ (ปค.๔) เป็นการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง ๕ องค์ประกอบ

๒๐.๓ รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน - แบบ (ปค.๕) เป็นการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

๒๐.๔ รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน - แบบ (ปค.๖)

เพื่อรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในหน่วยตรวจสอบภายในว่ามีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้)

ข้อ ๒๑ รายงานที่ต้องจัดทำและจัดส่งตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ (ตามแบบฟอร์มที่กำหนดไว้)

**๒๑.๑ ระดับมหาวิทยาลัย** จัดทำสรุปรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ  
เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส ประกอบด้วย

- (๑) หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ (ปก.๑)
- (๒) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ (ปก.๔)
- (๓) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ (ปก.๕)
- (๔) รายงานผลการสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน  
แบบ (ปก.๖)

**๒๑.๒ ระดับหน่วยงานภายใน** จัดทำสรุปรายงานประเมินผลการควบคุมภายใน ประจำปี  
งบประมาณ เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและความโปร่งใส (ระดับคณะ ระดับ  
หน่วยงานสนับสนุนการเรียนการสอน) ประกอบด้วย

- (๑) รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน แบบ (ปก.๔)
- (๒) รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน แบบ (ปก.๕)

**ข้อ ๒๒** นำเสนออธิการบดีเพื่อลงนามในหนังสือนำเรียนปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์  
วิจัยและนวัตกรรม ภายใน ๙๐ วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ เดือน กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายรัฐการ ด้านกุล)

กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และความโปร่งใส

ประกาศที่ ๒ /๒๕๖๗

ดร.รัฐ

๒๕