



แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗

โดย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗ จัดทำขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ มีระบบบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน โดยสามารถลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและ ขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ สามารถบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการติดตาม ประเมินผลเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน (สตง.) และหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. ๒๕๕๗

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	
บทที่ ๑ บทนำ	๑
♦ หลักการและเหตุผล	๑
♦ ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย	๒
♦ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย	๒
♦ ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	๓
♦ บทสรุปเรื่องการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง	๔
บทที่ ๒ แนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
♦ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
♦ วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๖
♦ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๗
♦ บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง	๑๐
♦ ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	๑๒
บทที่ ๓ แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗	๑๖
ภาคผนวก	

บทที่ ๑ บทนำ

หลักการและเหตุผล

ประการแรก

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ ๕) พ.ศ.๒๕๔๕ มาตรา ๓/๑ บัญญัติว่า “การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและยุบเลิกหน่วยงานที่ไม่จำเป็น การกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนองความต้องการของประชาชน มีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติหน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ”

ประการที่สอง

พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.๒๕๔๖ มาตรา ๑๒ กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนดมาตรการกำกับกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็นลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติราชการ และมาตรา ๔๕ กำหนดให้ส่วนราชการจัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการ ความพึงพอใจของประชาชนผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

ประการที่สาม

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) ระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.๒๕๔๔ กำหนดให้หน่วยรับตรวจหรือมหาวิทยาลัยรามคำแหงนำมาตรฐานการควบคุมภายในตามระเบียบฯ ไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ

ประการที่สี่

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๔๒ แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ.๒๕๔๕ ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด ๖ มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งประกอบด้วย “ระบบการประกันคุณภาพภายใน” และ “ระบบการประกันคุณภาพภายนอก” เพื่อใช้เป็นกลไกในการคุ้มครองรักษาคุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกอย่างน้อย ๑ ครั้งในในรอบ ๕ ปี โดย “สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเรียกชื่อย่อว่า “สมศ.”

ดังนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหงจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยให้มี ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์การมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

ประการสุดท้าย

เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขัน ทำให้องค์การทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต้องปรับตัวและพร้อม สำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่าง ๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส และนำทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาดำเนินการเพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ข้อมูลพื้นฐานของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของมหาวิทยาลัย

ปรัชญา

ส่งเสริมความเสมอภาคทางการศึกษา ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม

ปณิธาน

พัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหงให้เป็นแหล่งวิทยาการแบบตลาดวิชา มุ่งผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม และจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยรามคำแหงเป็นตลาดวิชาที่จัดการศึกษาเพื่อปวงชน พัฒนาพันธกิจสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการและเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน เพื่อสร้างสรรค์สังคมไทยพัฒนาอย่างยั่งยืนด้วยหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

พันธกิจ

มหาวิทยาลัยรามคำแหง เป็นส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่ากรม มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยรามคำแหง พ.ศ. ๒๕๔๑ เป็นสถานศึกษาและวิจัยแบบตลาดวิชาที่ผู้ศึกษาสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องเข้าชั้นเรียนที่มหาวิทยาลัยจัดให้หรือจะมาเข้าชั้นเรียนก็มีชั้นเรียนให้ ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเพื่อส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม จัดแบ่งส่วนราชการเพื่อการบริหารเป็น คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์ และที่เทียบเท่า โดยดำเนินการตามพันธกิจ ดังนี้

๑) สร้างและกระจายโอกาส ความเสมอภาคและความเป็นธรรมทางการศึกษาหลากหลายรูปแบบ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ให้แก่ประชาชน ในลักษณะการศึกษาเพื่อปวงชน รวมถึงประชากรในภูมิภาคอาเซียน และชนกลุ่มน้อยทุกฝ่ายให้มีความรู้คู่คุณธรรม

๒) ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ครอบคลุมด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการทางวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยเป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน

๓) พัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เป็นเครื่องมือยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทางการศึกษา

๔) สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างทุนทางปัญญาของชาติ และพัฒนาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

๕) พัฒนาระบบการบริหารจัดการตามแนวทางหลักธรรมาภิบาลของการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยรามคำแหงได้จัดทำประเด็นยุทธศาสตร์ทั้งหมด ๖ ประเด็น โดยให้แต่ละประเด็นมีความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ประเด็นยุทธศาสตร์ของกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้การพัฒนาหรือการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยสามารถบรรลุผลตามเป้าประสงค์ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดังกล่าว โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๑ การสร้างและกระจายโอกาสความเสมอภาค และความเป็นธรรมทางการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิตแก่ปวงชนในภูมิภาคอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๒ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานของผลผลิต ให้เป็นที่ยอมรับในภูมิภาคอาเซียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพของเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาศักยภาพด้านการวิจัยและพัฒนา

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๕ การส่งเสริมการศึกษาเพื่อความมั่นคงของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ ๖ การพัฒนาระบบบริหารจัดการการศึกษา ให้ได้มาตรฐาน

บทสรุปเรื่องการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ เป็นการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่มีการทบทวนผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของปีที่ผ่านมาโดยนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่และแผนปรับปรุงมาตรการควบคุม รวมทั้งนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของสภามหาวิทยาลัยมาวิเคราะห์ร่วมกับปัจจัยสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง มีการจัดลำดับความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและระดับสูงมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ ซึ่งปรับจากเดิมที่ใช้ปีการศึกษา ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และงบประมาณของมหาวิทยาลัย ซึ่งการปรับดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

ในปีงบประมาณ ๒๕๕๗ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้มีการจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยงที่ทำต่อเนื่องจากปีการศึกษา ๒๕๕๖ ทั้ง ๔ ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านทรัพยากร ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล โดยจากการติดตามประเมินมาตรการการจัดการความเสี่ยงเดิม ถ้ายังคงเหลืออยู่ในระดับสูง ก็ได้มีการออกมาตรการใหม่มาเพิ่มเติมประกอบกับมาตรการเดิมเพื่อจัดการความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ นอกจากนี้ได้นำคำแนะนำของ คณะกรรมการตรวจสอบประจำสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง มาจัดทำมาตรการเร่งด่วนในการจัดการความเสี่ยงด้านทรัพยากร: อาคารสถานที่และภัยพิบัติทางธรรมชาติ และมีการให้นำหนักกับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน เป็นลำดับสำคัญ

มหาวิทยาลัยได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในภาวะที่ยอมรับได้ และไม่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดความเสี่ยงไว้ ๔ ด้านได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านทรัพยากร ด้านการปฏิบัติงาน ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล โดยเริ่มจากการประมวลแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย และการระดมสมองของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงมาเป็นร่างแผนบริหารความเสี่ยง ด้วยการดำเนินการตามกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงฯ มหาวิทยาลัยรามคำแหง จากนั้นได้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเมินความเสี่ยง (โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง) และนำไปทำการประมวลผลหาค่ากลางของคะแนนการประเมินความเสี่ยงด้วยการคำนวณหาค่าฐานนิยม (Mode) และทำการตรวจสอบความสอดคล้องการประเมินด้วยวิธีสามเส้า (triangulation) กับผลการประเมินคะแนนที่ประเมินได้ตามเกณฑ์ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ผลการประเมินความเสี่ยงที่ต้องจัดทำแผนเพื่อกำหนดแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงจากคณะกรรมการทั้ง ๓ ชุดมีดังนี้

ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ มีทั้งสิ้น ๕๖ ความเสี่ยง อยู่ในเกณฑ์สูง กับ สูงมาก ที่ต้องมีการบริหารจัดการ ทั้งนี้เป็นความเสี่ยงเก่าที่คงเหลือจากปีงบประมาณ ๒๕๕๖ จำนวน ๓๗ ความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงใหม่ปีงบประมาณ ๒๕๕๗ จำนวน ๑๙ ความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปริมาณความเสี่ยง		รวมแต่ละด้าน
	ความเสี่ยงปีงบประมาณ ๒๕๕๗	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากปีงบประมาณ ๒๕๕๖	
ด้านกลยุทธ์	๑๐	๗	๑๗
ด้านปฏิบัติงาน	๑	๗	๘
ด้านบุคลากร	๓	๗	๑๐
ด้านทรัพยากร			
- การเงินงบประมาณ	-	๙	๙
- อาคารสถานที่	๑	๖	๗
- เทคโนโลยีสารสนเทศ	๔	๑	๕
ผลรวมทั้ง ๔ ด้าน	๑๙	๓๗	๕๖

บทที่ ๒
แนวทางการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย

๑. นโยบายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๓. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๔. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง
๕. ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๑. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
๓. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
๔. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศ มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๒. วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑. เพื่อสร้างกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๒. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
๓. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
๔. เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๕. เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ/นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๓. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะสอดคล้องกับโครงสร้างของมหาวิทยาลัย โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย และมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/ สำนัก/สถาบัน/ศูนย์ /กอง/สาขาฯ ทำหน้าที่เป็นผู้สนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมข้อมูลความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง วางแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ติดตามการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒ ระดับ คือ

๒.๑ ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ดำเนินการภายใต้ นโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและการกำกับดูแลของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. อธิการบดีเป็นประธานกรรมการ
๒. ประธานคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นรองประธานกรรมการ
๓. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นรองประธานกรรมการ
๔. รองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/ เป็นกรรมการ
๕. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดีเป็นกรรมการและเลขานุการ
๖. ผู้อำนวยการกองกลาง หัวหน้างานการประชุมและพิธีการ และกรรมการและเลขานุการคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเป็น กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

๑. อธิการบดีเป็นที่ปรึกษา
๒. รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายหรือบุคคลที่อธิการบดีเห็นสมควร เป็นประธานกรรมการ
๓. เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นรองประธานกรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองแผนงานหรือบุคคลที่เห็นสมควรเป็นรองประธานกรรมการ
๕. ผู้รับผิดชอบของคณะ/ สำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์/ กอง/ สาขาฯ ด้านแผนงานและระบบบริหารความเสี่ยง เป็นกรรมการ
๖. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและเลขานุการ
๗. ให้แต่งตั้งผู้รับผิดชอบของหน่วยงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยหรือบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการไม่เกิน ๒ คน

๒.๒ ระดับคณะ/ สำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารและดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ/ สำนัก/ สถาบัน/ ศูนย์ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของ คณบดี/ผู้อำนวยการ ประกอบด้วย

๑. คณบดี/ผู้อำนวยการ เป็นประธานกรรมการ
๒. รองคณบดี/ รองผู้อำนวยการ เป็นรองประธานกรรมการ
๓. หัวหน้าภาควิชา หัวหน้าฝ่าย หรือหัวหน้างาน เป็นกรรมการ
๔. หัวหน้าสำนักงานเลขานุการ เป็นกรรมการและเลขานุการ
๕. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ๑ คน

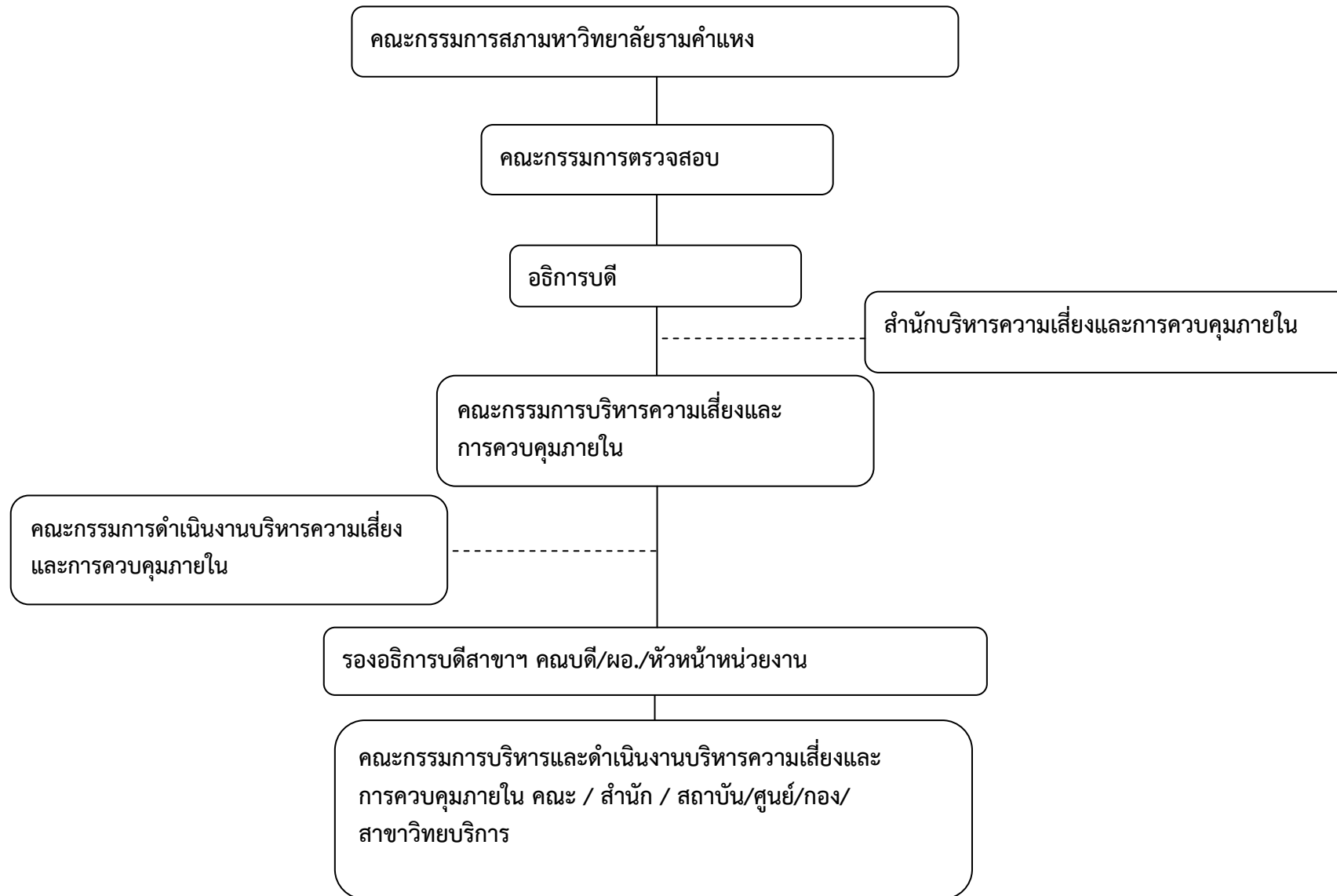
๒.๓ ระดับกอง/ สาขาวิทยบริการฯ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารและดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกอง/ สาขาวิทยบริการฯ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี ประกอบด้วย

๑. รองอธิการบดี เป็นประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการกอง/ หัวหน้าสำนักงานสาขาวิทยบริการ เป็นรองประธานกรรมการ
๓. หัวหน้าฝ่ายหรือหัวหน้างานหรือหัวหน้าโครงการ เป็นกรรมการ
๔. หัวหน้างานธุรการหรือบุคคลที่เห็นสมควร เป็นกรรมและเลขานุการ
๕. ให้แต่งตั้งบุคคลที่เห็นสมควรเป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ ๑ คน

หมายเหตุ

๑. กอง หมายถึง กองในสำนักงานอธิการบดี
๒. โครงการ หมายถึง หน่วยงานที่สังกัดกอง
๓. บุคคลที่เห็นสมควร อธิการบดีอาจแต่งตั้งจากบุคคลภายในหรือภายนอกได้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



๔. บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยรามคำแหงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ เพื่อให้มีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยฯ มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๒. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๒. คณะกรรมการตรวจสอบ มร.	๑. ตรวจสอบให้มหาวิทยาลัยมีการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง ๒. รับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการตรวจสอบภายใน ๓. ตรวจสอบ การดำเนินงาน การเงินและบัญชี และการควบคุมภายใน ๔. การประเมินและบริหารความเสี่ยง ๕. ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัยในเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย ๖. เสนอแนะเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินการบริหารจัดการเสนอต่ออธิการบดี ๗. ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอทุก ๆ ระยะเวลาตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
๓. อธิการบดี	๑. กำหนดแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การ โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์การและมีการบูรณาการร่วมกัน ๒. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัยภายใน ๖๐ วัน ทุกสิ้นภาคการศึกษา ๕. เสนอรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน ๙๐ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ
๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง	๑. กำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ๒. เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง และพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ๓. ควบคุมและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๔. ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานของคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๕. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง	<p>๑. นำนโยบายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย</p> <p>๒. ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๓. สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม</p> <p>๔. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย</p> <p>๕. ร่างแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๗. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และการควบคุมภายในเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย พร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>๘. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.-ข้อ๖) เสนอต่ออธิการบดี</p> <p>๙. จัดทำระบบสารสนเทศความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์เหมาะสม สามารถเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย</p>
๖. รองอธิการบดีสาขาฯ/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน	<p>๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๒. กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย</p> <p>๓. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๕. รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันสิ้นภาคการศึกษาพร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>๖. เสนอรายงานการควบคุมภายใน(ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหงภายใน ๔๕ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</p>
๗. คณะกรรมการบริหารและดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/ กอง/ สาขาฯ (ตำแหน่งสูงสุดของส่วนงานเป็นประธาน)	<p>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p> <p>๒. รวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในและจัดทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี พร้อมทบทวนกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๕. จัดทำรายงานการควบคุมภายในหน่วยงาน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) เสนอต่ออธิการบดี</p>

๕. ความหมายและคำจำกัดความเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

๕.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม หรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ ด้านอาคารสถานที่

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผน กลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพที่มีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสมและมีระบบควบคุม ตรวจสอบ ที่ดีเพียงใด ถ้าไม่ตีพองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้าย ตลอดจนการปฏิบัติตามจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อให้องค์การไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความสามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับชั้นตามบริบทของสถาบัน

๕.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์การควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์การ

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

๑. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด

๒. โครงสร้างองค์การ (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมที่จะประกอบพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด

๓. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด (ระบบการคัดเลือกสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต (บัณฑิต) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง ระบบสารสนเทศ)

๔. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด

๕. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด

๖. ทักษะ (Skill) ขององค์การและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า

๗. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากร มีส่วนสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

๑. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของ อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน และตลาดหุ้น

๒. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น

๓. ด้านการเมือง ส่งผลต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล

๔. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ล่าช้า ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง

๕. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์การ

๕.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

๕.๔ การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณี เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำไม่ได้ ดังนี้

๑) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรม บุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

๒) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

๓) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำไม่ได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

๕.๕ การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๕.๖ การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า ระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๕.๗ เป้าประสงค์ขององค์การ (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้าง ๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

๕.๘ การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

บทที่ ๓
แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๗