

แนวปฏิบัติที่ดี (Good Practices)

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

1) ชื่อหน่วยงาน สำนักคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

2) บทสรุปผู้บริหาร

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักคอมพิวเตอร์ ปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 พร้อมจัดทำคู่มือ แบบฟอร์ม และตัวอย่างในการนำมาตรฐานการควบคุมภายในไปใช้ในเชิงปฏิบัติ ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง พร้อมจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบ และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา โดยระบุเป็นตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ตัวชี้วัดการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นสำคัญ เพื่อปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

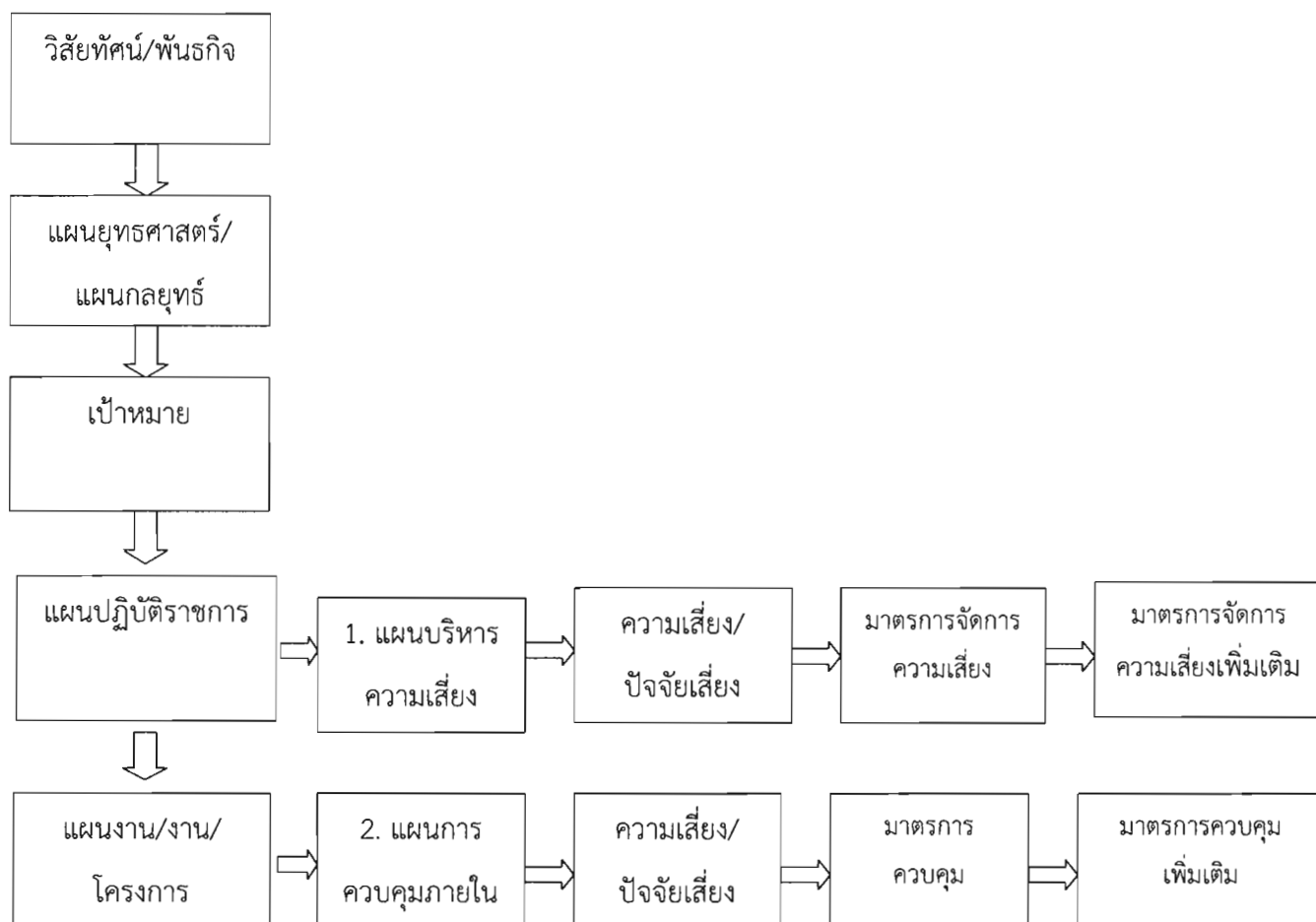
โดยมหาวิทยาลัยมหาสารคามได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นแนวทางการดำเนินงานและพัฒนาคู่มือการจัดวางระบบการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ โดยดำเนินงานภายใต้องค์ประกอบพื้นฐานสำคัญ 3 ประการ คือ การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการขององค์กรที่ดี (Good Corporate Governance) สำนักคอมพิวเตอร์ได้นำหลักการดังกล่าวมาเป็นหลักการในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยประยุกต์ใช้เป็นแนวทางตามคู่มือที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้สอดคล้องแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยงร่วมกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร ในการลดความเสียหายและป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน

3) กระบวนการ/วิธีการดำเนินงาน

เดิมสำนักคอมพิวเตอร์ดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ไม่ได้กำหนดมาตรฐานการดำเนินงาน ซึ่งทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการดำเนินงานและการติดตามผลการปฏิบัติงาน เช่น บุคลากรไม่เข้าใจในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ไม่มีการวางแผนการบริหารจัดการหรือการจัดวางระบบการควบคุมภายในของแต่ละงาน กลุ่มงาน ไม่สามารถบูรณาการแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงได้ ตลอดจนไม่มีการกำหนดหลักการควบคุมภายในของขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตามแผนการปฏิบัติงานรายบุคคลและกลุ่มงานประจำปี การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน วิธีการควบคุม ติดตาม แนวทางการแก้ไขเมื่อเกิดปัญหาจากการปฏิบัติงาน ตลอดจนไม่มีการรายงานสรุปความก้าวหน้า ส่งผลให้ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น และการดำเนินงานไม่มีการพัฒนาหรือกำหนดแนวทางการควบคุมที่เป็นรูปธรรมในการนำไปปฏิบัติให้ได้ผลจริง ตามแนวทางดังกล่าวได้ สำนักคอมพิวเตอร์โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ทำการศึกษาและรวบรวม ข้อมูล ออกแบบ ระบบการบริหารความเสี่ยง โดยนำกรอบและมาตรฐาน COSO ภายใต้การดำเนินงานตาม หลักการตรวจสอบภายใน (Internal Audit) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการบริหารความ เสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) เพื่อกำหนดเป็นแนวปฏิบัติในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน งาน ตัวบ่งชี้ และตัวชี้วัดที่บุคลากรแต่ละคนรับผิดชอบ

4) แนวปฏิบัติที่ดี (วิธีการ/กระบวนการ/แนวทางการดำเนินงานที่ได้ดำเนินการตามมาตรฐาน COSO-ERM)



4.1 วัตถุประสงค์ของมาตรฐานขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ลดข้อผิดพลาดในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพราะการกำหนดขั้นตอนวิธีการปฏิบัติเป็นลายลักษณ์อักษรที่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องร่วมกันปฏิบัติ
2. ใช้เป็นเอกสารประกอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำหรับบุคลากรในหน่วยงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ 1 เอกสารประกอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประกอบด้วย

ลำดับ	เอกสารหลักฐานดำเนินงาน
1	แผนปฏิบัติราชการ
2	แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนปฏิบัติราชการ 4 ปี และแผนปฏิบัติราชการ 10 ปี
3	แผน/ผลการใช้จ่ายเงินประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
4	แผนการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านพัสดุ ด้านงบประมาณ ด้านการเงินและบัญชี ด้านบุคลากร เป็นต้น
5	รายงานการเงิน ตามระเบียบฯ เงินรายได้ ข้อ 38.3
6	คำสั่งมอบหมายงาน/Job Description
7	คู่มือการปฏิบัติงานแต่ละงาน ได้แก่ ด้านพัสดุ ด้านงบประมาณ ด้านการเงินและบัญชี ด้านบุคลากร
8	แผนพัฒนาบุคลากร ทั้งแผนฯประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และแผนระยะยาว
9	โครงสร้างองค์กร/อัตรากำลัง (อัตรารจริง,อัตรารว่าง)
10	รายงานการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
11	รายงานเงินทศรองราชการเดือนล่าสุด
12	รายงานผลการตรวจสอบจากสำนักตรวจสอบภายใน/สตง. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
13	ประกาศผลการประเมินบุคลากรรอบปี 2556
14	ประกาศนโยบายผู้บริหาร
15	รายงานการตรวจสอบครุภัณฑ์ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
16	เอกสารหลักฐานการถ่ายทอดความรู้ภายหลังการเข้ารับการฝึกอบรม/หนังสือแจ้งเวียนสรุปผลการฝึกอบรม/เอกสารประกอบการถ่ายทอดความรู้การเข้ารับการฝึกอบรม
17	เอกสารประกอบการสร้างขวัญและกำลังใจในหน่วยงาน
18	รูปเล่มรายงาน/เอกสารการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

4.2 แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

4.2.1 กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM

4.2.2 กำหนดสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

4.2.3 กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง

4.2.4 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

4.2.1 การกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO-ERM

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

-ความไม่แน่นอน (Uncertainty) คือ การไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสเกิดเหตุการณ์ในอนาคตและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

-ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

- โอกาส (Opportunity) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นมีผลกระทบในเชิงบวก ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

-ผลกระทบ (Impact) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นมีผลกระทบในเชิงลบ ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร

-การควบคุม (Control) หมายถึง ขั้นตอน กระบวนการ หรือกลไกซึ่งองค์กรกำหนดขึ้น เพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรม ในการดำเนินงานจะประสบความสำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด ซึ่งการควบคุมที่กำหนดไว้ได้แก่ การป้องกัน (Prevention) การตรวจพบ (Detection) และการแก้ไข (Correction)

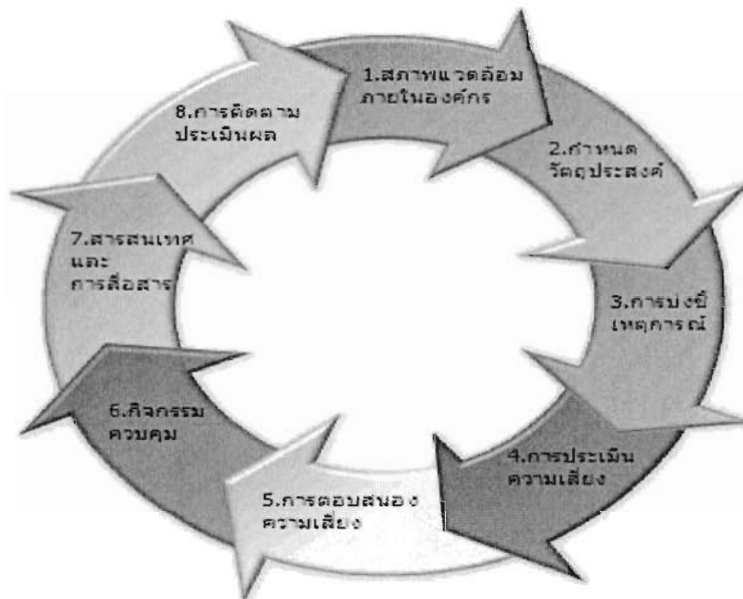
-การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การกำหนดแนวทาง และกระบวนการในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน เพื่อช่วยให้หน่วยงานลดความสูญเสียน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสให้แก่หน่วยงานมากที่สุด โดยมีองค์ประกอบโดยรวมของหน่วยงานไม่ว่าจะเป็น วัฒนธรรมองค์กร โครงสร้างองค์กร กระบวนการดำเนินงาน ที่กำหนดขึ้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงาน

ซึ่งหากมองการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Enterprise Risk Management) จะประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ วัฒนธรรมองค์กร เป้าหมาย แผนการปฏิบัติงาน ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน โอกาส และผลกระทบ ต่อวัตถุประสงค์ โดยทุกคนในองค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหารสูงสุด และบุคลากรทุกคน ร่วมกันบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกระบวนการที่ใช้ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน ตามสภาพแวดล้อมของ หน่วยงาน โดยกระบวนการมีจำนวน 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดสภาพแวดล้อมการควบคุม
2. การกำหนดวัตถุประสงค์
3. การระบุปัจจัยเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การจัดการความเสี่ยง
6. กิจกรรมการควบคุม
7. สารสนเทศและการสื่อสาร
8. การติดตามและประเมินผล

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO



โดยหน่วยงานกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในการตามมาตรฐาน COSO โดยมีปัจจัยสู่ความสำเร็จ คือ

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ผู้บริหารให้การสนับสนุน และกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. โดยให้ครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของสำนักคอมพิวเตอร์โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 4 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม

3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ให้หาแนวทางการควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556

4. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ต้องดำเนินการวิเคราะห์อย่างน้อย 5 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร(การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
- 2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์
- 3) ความเสี่ยงด้าน นโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
- 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
- 6) ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

5. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงใช้ใช้เกณฑ์การประเมินที่มหาวิทยาลัยกำหนดตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2556 และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

6. หน่วยงานจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยงด้วย 4 วิธี คือ การยอมรับ (Take, Accept), การควบคุม (Treat), การยกเลิก (Terminate) การโอนย้าย (Transfer)

7. หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง-สูงมาก โดยผ่านการรับรองจากมติที่ประชุมจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน

8. หน่วยงานจัดทำรายงานความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน รอบ 9 เดือน และรอบ 12 เดือน ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด

4.2.2 การกำหนดสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยงมีความสอดคล้องกับหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ซึ่งหน่วยงานนำมาเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ คำรับรองการปฏิบัติราชการ และมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 เพื่อเพิ่มโอกาสและช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าประสงค์ และพันธกิจที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทุกคนในองค์กร ตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ต้องศึกษาและทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมองค์กรจึงจะสามารถประมวลผลข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องเผชิญ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ได้อย่างเหมาะสม

การกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1. กำหนดกรอบนโยบายการบริหารงานตามแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร การมอบหมายงานตามโครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ระเบียบนโยบาย และการมีส่วนร่วมได้ส่วนเสียของผู้รับบริการ โดยกำหนดขึ้นเป็นคำรับรองการปฏิบัติราชการและแผนปฏิบัติราชการประจำปี

2. กำหนดวิสัยทัศน์ของการบริหารความเสี่ยงตามกลยุทธ์ของหน่วยงานที่กำหนดในแผนปฏิบัติราชการประจำปี กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงที่เป็นการควบคุมไม่ให้เกิดผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์หน่วยงาน ขั้นตอนหลัก/กิจกรรมหลัก และวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหลัก ที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์หลักขององค์กร

3. กำหนดแนวทางในการระบุ ประเมิน และรายงานด้านความเสี่ยง โดยกำหนดไว้ในแบบฟอร์มการเขียนแผนปฏิบัติราชการ แผนพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และแผนปฏิบัติงานรายบุคคล

4. กำหนดเป้าหมาย และระบุอุปสรรคของการบริหารความเสี่ยงตามขั้นตอนหลัก/กิจกรรมหลัก ทุกกิจกรรมต้องกำหนดเป้าหมายของการดำเนินงานเพื่อให้บุคลากรได้ทราบถึงเป้าหมายหลักของแต่ละกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการตามกระบวนการดังกล่าวให้สำเร็จ

5. กำหนดแนวทางการประเมินผลความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาภายในหน่วยงาน(ตัวบ่งชี้) มาตรฐานคำรับรองการปฏิบัติราชการ (ตัวชี้วัด) ซึ่งต้องกำหนดไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร

6. ระบุเจ้าภาพความเสี่ยงตามตัวบ่งชี้(แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน) ตัวชี้วัด(คำรับรองการปฏิบัติราชการ) เพื่อรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงในแต่ละระดับ กำหนดให้แต่ละกระบวนการ/ขั้นตอนใครเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ทั้งในการนำความเสี่ยงไปดำเนินการตามแผน และความเสี่ยงร่วมในการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุดต่อองค์กร

7. สื่อสารกรอบนโยบายที่ชัดเจนให้ทั่วทั้งองค์กร เพื่อบุคลากรมีความเข้าใจ สามารถนำการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติได้จริง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานเป็นผู้ดูแล ติดตาม กำกับ และกำหนดแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้เกิดการบูรณาการร่วมกัน ทั้ง 3 ส่วนไปพร้อมกัน ซึ่งได้แก่ คำรับรองการปฏิบัติราชการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน และแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

***หน่วยงานรวบรวมข้อมูล โดยเป็นมติของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยใน แล้วให้ดำเนินการรายงานลงในแบบฟอร์ม ERM 1 แบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

ตัวอย่างการกรอกแบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

แบบรายงานสภาพแวดล้อมการบริหารงานหน่วยงาน

ERM 1

ชื่อหน่วยงาน สำนักคอมพิวเตอร์
ณ วันที่ 31 เดือนมกราคม พ.ศ. 2556

แผนปฏิบัติราชการ
(ยุทธศาสตร์ของสำนัก)

กลยุทธ์ (แผนปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ

กำหนดขึ้นเองตาม
เป้าหมายการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ 1	วัตถุประสงค์(เป้าประสงค์) 2	ขั้นตอนหลัก/กระบวนการทำงานหลัก/ กิจกรรมหลัก 3	วัตถุประสงค์ 4
ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารสู่มาตรฐานระดับสากล	1.1 พัฒนาระบบบริการด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถสนับสนุนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ	การให้บริการด้านซอฟต์แวร์	เพื่อให้มีซอฟต์แวร์ให้ถูกต้องตามลิขสิทธิ์ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ	2.1 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีความมั่นคง ปลอดภัยและรวดเร็ว	พัฒนาและปรับปรุงระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์	เพื่อปรับปรุงและพัฒนาระบบบริการสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยและพร้อมใช้งาน

เป้าประสงค์ (แผนปฏิบัติราชการ
ประจำปีงบประมาณ

ชื่อผู้รายงาน

(นางสาวสุพิน ไตรแก้วเจริญ)

ผู้อำนวยการสำนักคอมพิวเตอร์

4.2.3 กำหนดแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานได้กำหนดสภาพแวดล้อมการบริหารงานของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำข้อมูลที่ได้จากแบบ ERM 1 ดำเนินการวิเคราะห์เพื่อหาประเด็นความเสี่ยง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

3.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยงในองค์กร

โดยหน่วยงานสำรวจประเด็นความเสี่ยงตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2556 โดยมีจำนวน 15 กลยุทธ์ 27 ประเด็นความเสี่ยง การระบุและจำแนกความเสี่ยง ดำเนินการดังนี้

-เมื่อพิจารณาแล้วความเสี่ยงใดที่อาจทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์ของหน่วยงาน

-ให้จำแนกความเสี่ยงว่าจะเกิดในระดับใด และเป็นความเสี่ยงประเภทใด โดยใช้ตาราง Matrix

-จัดทำ/เขียน Risk Statement ซึ่งระบุสาเหตุของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยการระบุหาและจำแนกความเสี่ยงใช้การประชุมเชิงปฏิบัติการผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ร่วมกันอภิปรายรับฟังความคิดเห็นจากผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยงดังกล่าว

-รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและจัดทำ Risk Registers and Risk Profile

3.2 การประเมินความเสี่ยง

-เลือกความเสี่ยงที่จำแนกแล้วมาวิเคราะห์หาสาเหตุ ผลกระทบ การควบคุมในปัจจุบัน และผลการควบคุมที่มีอยู่

- ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ทั้งโอกาส (Likelihood) คือ ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) คือขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยต้องได้รับความเห็นชอบจากการประชุมปรึกษาหารือกันของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood)

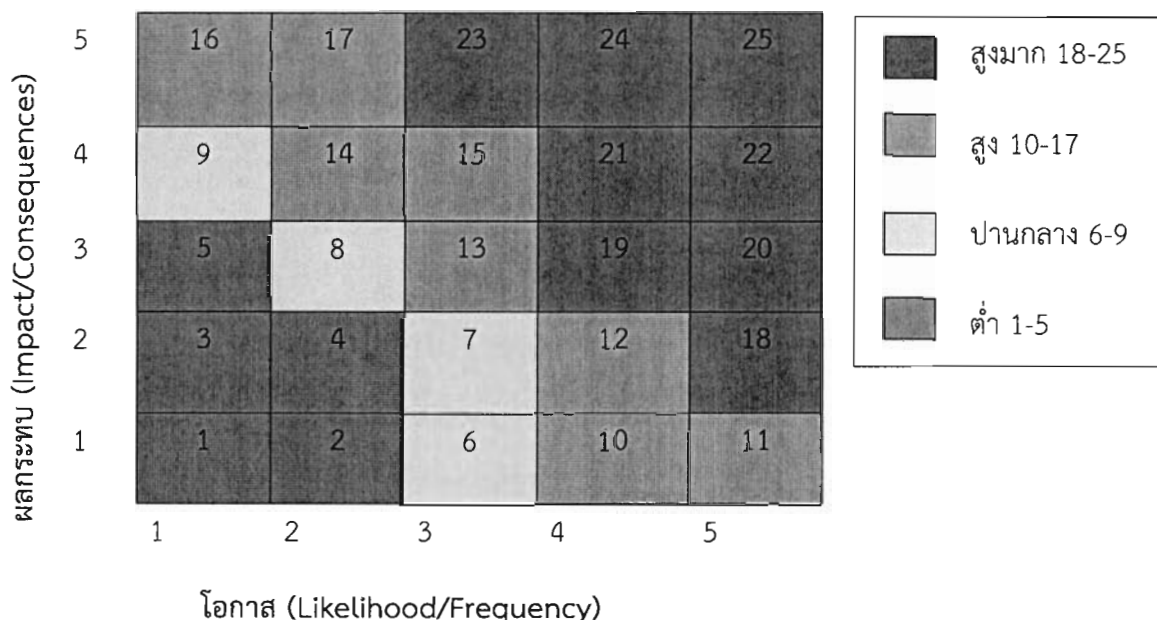
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือเกิดขึ้นทุกครั้ง
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง/เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นนาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง/เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

ตารางที่ 3 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 25 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน อย่างมหันต์/การบาดเจ็บถึงชีวิต
4	รุนแรงมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 20 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นทุพพลภาพไม่สามารถทำงานได้
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 15 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน ปานกลาง/บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 10 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน พอสมควร/ได้รับบาดเจ็บอย่างรุนแรง
1	น้อยมาก	เกิดความเสียหาย ร้อยละ 5 ของงบประมาณการดำเนินงานในแผนงาน-โครงการ-กิจกรรม/กระทบต่อชื่อเสียง ทรัพย์สิน เล็กน้อย/ได้รับบาดเจ็บแต่ไม่รุนแรง

โดยให้หน่วยงานระบุตำแหน่งของความเสี่ยงแต่ละรายการ เพื่อกำหนดความเสี่ยงที่มีความสำคัญ และได้รับการแก้ไขเร่งด่วนตามลำดับความสำคัญ โดยแบ่งเป็น 4 กลุ่ม คือ สูงมาก 18-25 สีแดง, สูง 10-17 สีส้ม, ปานกลาง 6-9 สีเหลือง, ต่ำ 1-5 สีเขียว

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



3.3 การจัดการความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการกำหนดมาตรการ/กิจกรรม/โครงการ ในการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียว่าจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ ประโยชน์ที่จะได้รับ โดยพิจารณาอย่างรอบครอบ โดยมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำผลการวิเคราะห์ของโอกาส x ผลกระทบ ที่ได้จากการใช้ตาราง Risk Map มาจัดลำดับความเสี่ยง โดยให้นำความเสี่ยงสูง – สูงมาก มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

****รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและลงแบบฟอร์ม ERM 2 –แบบรายงานการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง

1. นำข้อมูลความเสี่ยง บันทึกลงใน สดมภ์(3) ปัจจัยเสี่ยง สดมภ์ (4) ประเภทความเสี่ยงที่ได้ลงใน สดมภ์ (5)-(8) ขึ้นอยู่กับประเภทที่ระบุ
2. นำข้อมูลจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดตามตารางบันทึกลงใน สดมภ์ (9) ผลกระทบบันทึกลงใน สดมภ์ (10)
3. นำข้อมูลระดับความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ลงใน สดมภ์ (11)
4. ระบุการควบคุมความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่ลงใน ERM 2 สดมภ์ (12)
5. ประเมินผลการควบคุมที่มีอยู่ว่าเพียงพอหรือไม่ โดยใส่ผลประเมินลงใน สดมภ์ (13)-(15) ขึ้นอยู่กับการประเมินการควบคุมของหน่วยงาน
6. ประเมินและระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ลงใน สดมภ์ (16)
7. ระบุมาตรการควบคุมเพิ่มเติมลงใน สดมภ์ (17)

****รวบรวมข้อมูลความเสี่ยงและลงแบบฟอร์ม ERM 3 –แผนบริหารความเสี่ยง

1. ให้ระบุชื่อกิจกรรม/โครงการในแบบ ข้อ 1
2. ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ ลงในแบบ ข้อ 2
3. ระบุเป้าหมายของกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ ลงในแบบ ข้อ 3
4. ระบุงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยงนั้น ๆ ลงใน ข้อ 4
5. ระบุตัวชี้วัดเพื่อวัดความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารความเสี่ยง ข้อ 5
6. ระบุผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินการกิจกรรม/โครงการเพื่อบริหารความเสี่ยง ลงในข้อ 6
7. ใส่ข้อมูล ปัจจัยเสี่ยง ERM 2 สดมภ์ 4 ประเภทความเสี่ยง ERM 2 สดมภ์ 5,6,7,8 ขึ้นอยู่กับประเภทที่ระบุ
8. ระบุการจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ โดยแนวทางในการจัดการความเสี่ยง 4 T คือ ยอมรับ (Take, Accept) ควบคุม (Treat) ยกเลิก (Terminate) โอนย้าย (Transfer) สดมภ์ 3
9. ใส่ข้อมูล โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ตามแบบ ERM 2 สดมภ์ 9,10,11 ลงใน ERM 3 4,5,6
10. ใส่ข้อมูลการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมตามแบบ ERM 2 สดมภ์ 17 ลงใน ERM 3 สดมภ์ 7
11. ระบุระยะเวลาเริ่มต้น และสิ้นสุดการดำเนินกิจกรรม/โครงการ เพื่อบริหารความเสี่ยง สดมภ์ 8 และ 9
12. ระบุผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม/โครงการที่นำมาบริหารจัดการความเสี่ยง

แบบรายงานการวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง

ERM 2

ชื่อหน่วยงาน สำนักคอมพิวเตอร์ ณ วันที่ 31 เดือน มกราคม พ.ศ. 2556

พิจารณาผลตามจริงว่า
เพียงพอ/ไม่เพียงพอ

ยุทธศาสตร์ (1)	ขั้นตอนหลัก/ กระบวนการทำงานหลัก/ กิจกรรมหลัก ERM-1 (1)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	ประเภทความเสี่ยง SOFC				ระดับความ เสี่ยง			การควบคุม ความเสี่ยง ที่มีอยู่ (12)	ผลการควบคุม			ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (16)	มาตรการ ควบคุมเพิ่มเติม (17)
				ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (5)	ด้านการปฏิบัติงาน (O) (6)	ด้านทรัพยากร (F) (7)	ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C) (8)	โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับความเสี่ยง (11)		เพียงพอ (13)	ไม่เพียงพอ (14)	เพียงพอแต่ไม่ปฏิบัติตาม (15)		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนา ระบบ เทคโนโลยี สารสนเทศ และการ สื่อสารให้มี ประสิทธิภาพ	พัฒนาและปรับปรุง ระบบเครือข่าย คอมพิวเตอร์	ระบบ เครือข่าย อินเทอร์เน็ต ใช้งานไม่ได้	1. สายสัญญาณ ใยแก้ว ลำแสงขาด 2. ฮาร์ดแวร์ ถูกโจมตี จากผู้ไม่ ประสงค์ดี	✓	✓		✓	5	5	25	1. จัด เจ้าหน้าที่ เฝ้าระวัง ระบบ 2. มีการ ซ่อมแซม อย่างเร่งด่วน		✓		ระบบเครือข่าย อินเทอร์เน็ตใช้ งานไม่ได้	ขยายขนาด ช่องสัญญาณ

จุดตัดของตาราง(ภาพ
แผนภูมิความเสี่ยง Risk
Map)

แผนบริหารความเสี่ยง

ERM 3

ERM-1 (1)

ชื่อหน่วยงาน สำนักคอมพิวเตอร์

ERM-2 (2)

ณ วันที่ 31 มกราคม พ.ศ. 2556

ลำดับความเสี่ยงที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์

2.1 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีความมั่นคง ปลอดภัยและรวดเร็ว

ERM-2 (16)

ERM-2 (17)

กำหนดเอง

1. ความเสี่ยง : ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตใช้งานไม่ได้

1) กิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง :	ขยายขนาดช่องสัญญาณ	กำหนดเอง	6) ผลที่คาดว่าจะได้รับ
2) วัตถุประสงค์กิจกรรม/โครงการ :	เพื่อลดความแออัดของช่องทางจราจรบนระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์		สามารถให้บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้
3) เป้าหมายกิจกรรม/โครงการ :	สามารถให้บริการระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตได้ตลอด 24 ชั่วโมง	กำหนดเอง	ตลอด 24 ชั่วโมง และให้บริการอย่างต่อเนื่อง
4) งบประมาณกิจกรรม/โครงการบริหารความเสี่ยง :	2.9 ล้านบาท	กำหนดเอง	
5) ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง (KRLS) :	กำหนดเอง	ระบบหยุดให้บริการใน 1 ปีไม่เกิน 24 ชั่วโมง	

ERM-2 (9)

ERM-2 (10)

ERM-2 (11)

ปัจจัยเสี่ยง (1) ERM 2 (4)	ประเภทความเสี่ยง (2) ERM 2 (5,6,7,8)	การจัดการควบคุม ความเสี่ยงที่มีอยู่ (3) กำหนดตามแนวทาง จัดการความเสี่ยง 4T	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			การจัดการควบคุม ความเสี่ยงเพิ่มเติม (7) กำหนดเอง	ระยะเวลาดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (10)
			โอกาส (4)	ผลกระทบ (5)	ระดับความเสี่ยง (6)		เริ่มต้น (8) เดือนที่เริ่ม ปฏิบัติงาน (กำหนด เอง)	แล้วเสร็จ (9) เดือนที่แล้วเสร็จ (กำหนดเอง)	
1.สายสัญญาณใยแก้ว ลำแสงขาด 2. ฮาร์ดแวร์ถูกโจมตีจากผู้ ไม่ประสงค์ดี	ด้านยุทธศาสตร์ฯ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมาย	() ควบคุมโดยมอบหมาย ผู้รับผิดชอบการจัดทำคำขอตั้ง งบประมาณ จัดทำแผนการจัดการ และกำหนดมาตรการการใช้งาน และแจ้งให้ผู้รับบริการทราบ	5	5	25	1. จัดทำคำขอตั้งงบประมาณ 2.จัดทำแผนการจัดการ 3. กำหนดมาตรการการใช้งาน และแจ้งให้ผู้รับบริการทราบ	ก.ค.-55 ก.ย.-55 เม.ย.-56	ส.ค.-55 มี.ค.-56 เม.ย.-56	นายวงศวัฒน์ เทพาคักดิ์

4.2.4 การสอบทานและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง

โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้หน่วยงานติดตามรูปแบบความเสี่ยงมีการเปลี่ยนแปลง หรือการบริหารความเสี่ยงนั้นได้ผลจริง หากพบปัญหาที่จะได้หามาตรการใหม่/มาตรการจัดการความเสี่ยง โดยจัดทำรายงานทุก 3 เดือน ตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 โดยแบ่งติดตามออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน โดยใช้แบบฟอร์มติดตามผลการจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง งวดก่อน (ERM 4)

1.1 นำกระบวนการหลัก/กิจกรรม/โครงการที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่จากแผนบริหารความเสี่ยง

เสี่ยงงวดก่อน มารายงานสถานะการจัดการความเสี่ยงในแบบERM 4 สดมภ์ (5)

1.2 วิธีการติดตามตามโดยการใช้สัญลักษณ์ได้ตารางในการแสดงสถานะการดำเนินงาน สดมภ์ (6)

1.3 ปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานลงใน สดมภ์ (7)

เนื่องจากในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 หน่วยงานสำนักคอมพิวเตอร์ได้ดำเนินการจัดการความเสี่ยง ตามแผนการบริหารความเสี่ยงได้ครบทุกกิจกรรมทำให้ไม่มีความเสี่ยงเหลืออยู่ จึงไม่มีรายงานติดตามการ จัดการความเสี่ยงงวดก่อน

2. ติดตามความก้าวหน้าการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดยใช้แบบฟอร์มติดตามรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (ERM 5) เป็นแบบติดตามโดยติดตามการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการที่มีความเสี่ยงเหลืออยู่ตามแบบ ERM 3 มาบันทึกลงในแบบ ERM 5 ดังนี้

- 1) ERM 5 สดมภ์ (1) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (1)
- 2) ERM 5 สดมภ์ (2) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (2)
- 3) ERM 5 สดมภ์ (3),(4) และ (5) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (4),(5) และ (6)
- 4) ERM 5 สดมภ์ (6) นำมาจาก ERM 3 ข้อ 1
- 5) ERM 5 สดมภ์ (7) และ (8) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (8) และ (9)
- 6) ERM 5 สดมภ์ (9) นำมาจาก ERM 3 สดมภ์ (10)
- 7) ERM 5 สดมภ์ (11) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการ
- 8) ERM 5 สดมภ์ (12) หน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง
- 9) ERM 5 สดมภ์ (13) หน่วยงานรายงานสถานะการดำเนินงานของกิจกรรม/โครงการแล้ว

เสร็จหรือไม่

7) ERM 5 สดมภ์ (14), (15) และ (16) หน่วยงานประเมินโอกาส ผลกระทบและระดับความเสี่ยงจากแผนภูมิความเสี่ยง ว่า ณ ช่วงเวลาดำเนินงานนี้ ความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงลดหรือไม่

แบบติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ตามแผนบริหารความเสี่ยงงวดก่อนหน่วยงาน

หน่วยงาน.....

ณ วันที่เดือน..... พ.ศ.

กระบวนการปฏิบัติงาน/กิจกรรม วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (1)	ความเสี่ยง ที่เหลือยู่และสาเหตุ (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	สถานะ การดำเนินงาน* (5)	วิธีการติดตาม (6)	ปัญหาอุปสรรคและ แนวทางแก้ไข (7)
1. กิจกรรมหลัก วัตถุประสงค์ เนื่องจาก		เริ่มต้น แล้วเสร็จ			

★ ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

ชื่อผู้รายงาน.....

✓ ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย.....)

× ยังไม่ดำเนินการ

ตำแหน่ง.....

○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

ERM-3 (1) ระดับความเสี่ยง (ยุทธศาสตร์)

วัตถุประสงค์/หน่วยงาน สำนักคอมพิวเตอร์ ณ รอบ 6 เดือน

ลำดับความเสี่ยงที่ : ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้มีประสิทธิภาพ

เป้าประสงค์ 2.1 ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์มีความมั่นคง ปลอดภัยและรวดเร็ว

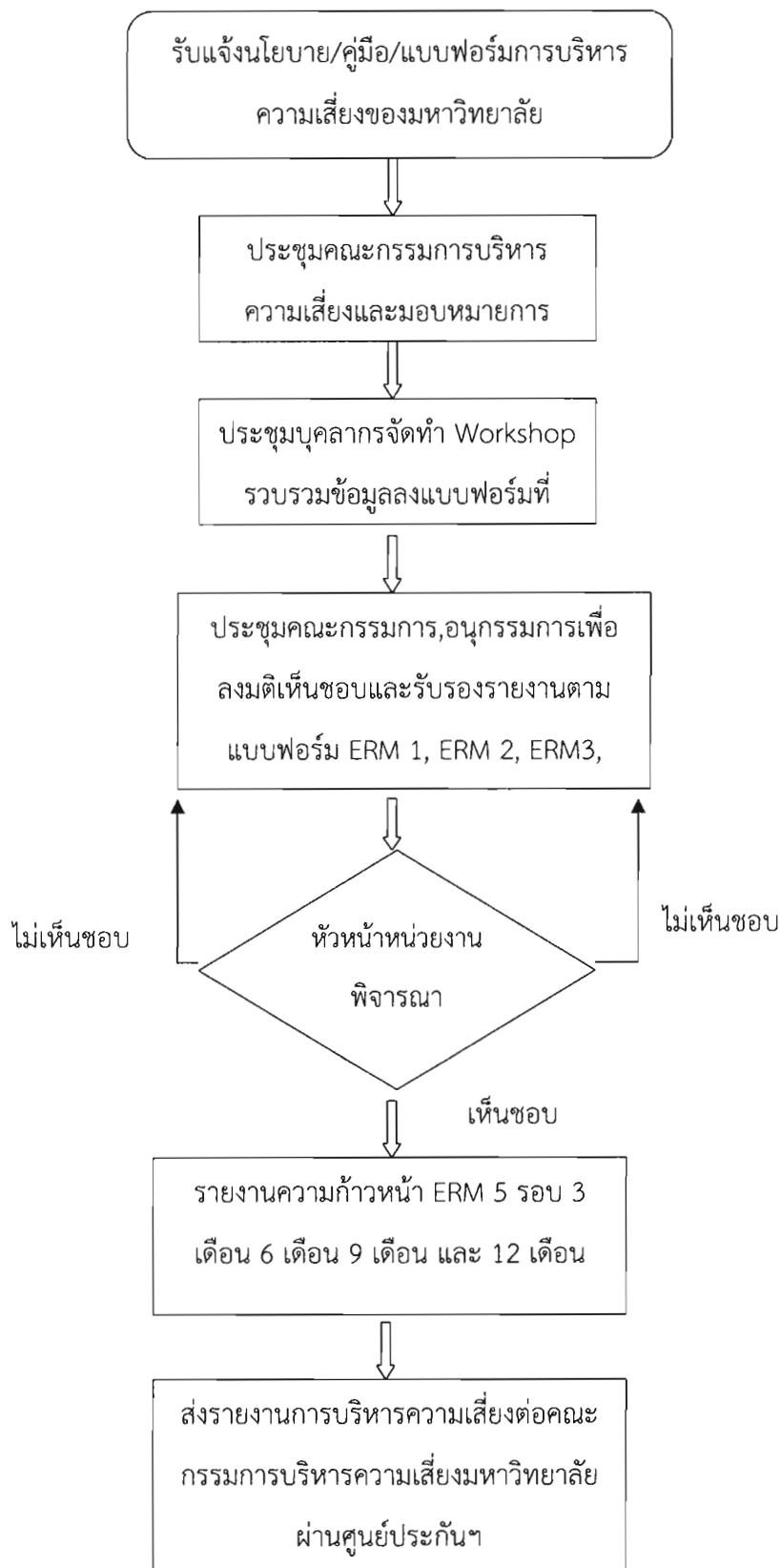
ERM-3 (2)

ความเสี่ยง ระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตใช้งานไม่ได้

ERM-3 (1) ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง (1)	ประเภท ความเสี่ยง (2)	ระดับความเสี่ยง ณ เริ่มประเมินความ เสี่ยง			กิจกรรม/ โครงการ บริหาร (6)	ระยะเวลา ดำเนินการ		ผู้รับผิดชอบ (9)	ผลการ ดำเนินงาน ตามแผนงาน กิจกรรม/ โครงการ (10)	ผลการ ดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด ความเสี่ยง (11)	สถานะ กิจกรรม/ โครงการ (12)	ระดับความเสี่ยง () ณ รอบ 6 ด.(มี.ค.) () ณ รอบ 9 ด.(มี.ย.) () ณ รอบ 12 ด.(ก.ย.)		
		โอกาส (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)		เริ่มต้น (7)	แล้วเสร็จ (8)					โอกาส (13)	ผลกระทบ (14)	ระดับความเสี่ยง (15)
ERM 3 (1)	ERM 3 (2)	ERM-3 (4)			ERM-3 (5) ความเสี่ยง	ERM-3 (1) กิจกรรม			กำหนดเอง วิเคราะห์เอง					
1.สายสัญญาณใยแก้วลำแสงขาด 2. ฮาร์ดแวร์ถูกโจมตีจากผู้ไม่ประสงค์ดี	ด้านยุทธศาสตร์ฯ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎหมาย	5	5	25	ขยายขนาดห้องสัญญาณ	ก.ค.-55	เม.ย.-56	นายวงศวัฒน์ เทพาศักดิ์	ได้รับการจัดสรร	ระบบไม่มีการหยุดให้บริการ	() แล้วเสร็จ () ไม่แล้วเสร็จ	1	4	9
				ERM-3 (6)		ERM-3 (8)	ERM-3 (9)	ERM-3 (10)	ระหว่างกระบวนการจัดหา			กำหนดเอง วิเคราะห์เอง (ตัวเลขตาราง โอกาส ผลกระทบ และระดับความเสี่ยง)		

สรุปกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน



5. ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการแก้ไข

1. บุคลากรมองภาพองค์กรไม่ครอบคลุมทุกด้าน ขาดความรู้ ความเข้าใจ และการเอาใจใส่ซึ่งการดำเนินงานที่ผ่านมา มีเพียงบางคนบางกลุ่มเท่านั้นที่ปฏิบัติตามคำสั่งที่มอบหมายให้ดำเนินการเฉพาะที่รับผิดชอบ
2. ขาดการบูรณาการ แผนปฏิบัติราชการประจำปี แผนพัฒนาประกันคุณภาพการศึกษา แผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ซึ่งทุกแผนงานดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ พันธกิจ โครงสร้างองค์กร เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดคือ นำไปสู่การปฏิบัติที่เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรเช่นกัน
3. นโยบาย แบบฟอร์ม แนวปฏิบัติ และหน่วยงานที่รับผิดชอบมีการเปลี่ยนแปลงบ่อย ทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง มีการเริ่มดำเนินการใหม่ทุกปี เมื่อเกิดปัญหาแนวทางแก้ไขมีทางเดียวคือยกเลิกและตั้งบุคคลหรือกลุ่มงานขึ้นใหม่เพื่อรับผิดชอบ ทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก
4. บุคลากรมองการมอบหมายงานการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้ง 3 งาน ได้แก่ คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี การพัฒนาคุณภาพการศึกษาภายใน และการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ข้ำซ้อนส่งผลให้บุคลากรขาดความร่วมมือ
5. การดำเนินงานทุกด้านบุคลากรมองตัวขับเคลื่อนหลักคือการสนับสนุนโดยงบประมาณ ขาดความทุ่มเทและผลประโยชน์ต่อหน่วยงานเป็นหลัก และละเว้นไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนดไว้ แนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ก็ไม่สามารถเป็นเครื่องมือและกลไกช่วยในการปฏิบัติงานได้
6. มีเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุม โดยเกิดจากปัจจัยภายนอกหรือเหตุการณ์พิเศษที่มีได้คาดคิดมาก่อน

6. ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

1. หน่วยงานกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน โดยต้องมีการสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรทราบว่า ความเสี่ยงคืออะไร กลยุทธ์เกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร คืออะไร ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และบทบาทของการบริหารความเสี่ยงโดยบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วม
2. ผู้บริหารหน่วยงานสนับสนุนการดำเนินงานโดยปรับปรุงวิธีการดำเนินงานให้เกิดการบูรณาการเน้นการมองในมุมกว้าง และการบริหารจัดการให้บรรลุตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
3. กำหนดผู้รับผิดชอบโดยความร่วมมือกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากรทุกคน
4. การดำเนินการต่อเนื่อง โดยกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และจัดอุปสรรค ปัญหา และแนวทางแก้ไขร่วมกัน
5. มีการวัดและติดตาม ประเมินผล มาตรฐานการปฏิบัติงาน และแก้ไขอยู่ตลอดเวลาตามการปฏิบัติงานจริง
6. การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งในรูปของเอกสาร การประชุมหารือร่วมกัน ตลอดจนการแจ้งเวียนที่หลากหลายช่องทาง