**แนวปฏิบัติการจัดทำแผน และการติดตามประเมินแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน**

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เดิมจะมีการนำผลการวิเคราะห์วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ใน/นอก) นโยบายของสภามหาวิทยาลัย นโยบายอธิการบดี ผลการประกันคุณภาพภายใน/ภายนอก ผลการดำเนินงานตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี มาใช้ประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัย แต่จากการที่ได้ศึกษาและเข้ารับการอบรมจากหน่วยงานภายนอก จะพบว่ามีกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ที่แตกต่าง โดยจะมีการนำวิสัยทัศน์ และพันธกิจของหน่วยงานมาใช้ประกอบการการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ เนื่องจากถือว่าเป็นปัจจัยหลักของหน่วยงานที่ต้องคำนึงถึงว่า จะมีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่วางไว้

กองแผนงาน จึงได้มีการทบทวนและจัดทำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชใหม่ และจะกำหนดเป็นแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

* **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
  (Risk Management and Internal Control STOU Model)**

**วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ใน/นอก)**

**วิสัยทัศน์+พันธกิจ**

**นโยบายสภามหาวิทยาลัย**

**นโยบายอธิการบดี**

**การประกันคุณภาพภายใน/ภายนอก**

**คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี**

**แผนยุทธศาสตร์  
ของมหาวิทยาลัย**

**แผนปฏิบัติราชการประจำปี   
ระดับมหาวิทย**าลัย

**ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย**

**ความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติราชการประจำปี**

**การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM)**

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สภาพแวดล้อมขององค์กร

3. สารสนเทศและการสื่อสาร

4. การติดตามประเมินผล

5 เหตุการณ์ปัจจัยเสี่ยง

6 การประเมินความเสี่ยง

7 การจัดการ/โต้ตอบความเสี่ยง

8 มาตรการ/กิจกรรมควบคุม

วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้ง 15 ระบบ ภายใต้กรอบพันธกิจของมหาวิทยาลัย

**แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย**

**แผนการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย**

มหาวิทยาลัย โดยกองแผนงาน มีการจัดเก็บข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง ตามหลัก COSO ERM ซึ่งประกอบด้วย

1. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก (SWOT Analysis)
2. วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. นโยบายสภามหาวิทยาลัย
4. นโยบายอธิการบดี
5. รายงานผลการประเมินแผนยุทธศาสตร์ ระดับมหาวิทยาลัยและของหน่วยงาน
6. รายงานผลการประเมินแผนปฏิบัติราชการประจำปีระดับมหาวิทยาลัยและของหน่วยงาน
7. รายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี
8. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกและภายในประจำปีงบประมาณที่ผ่านมา

หลังจากนั้น นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและจัดทำ(ร่าง)แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และนำเสนอคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในพิจารณาก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

โดยมีขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ดังนี้

| กระบวนการ | การดำเนินงาน |
| --- | --- |
| 1. วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน | กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายการดำเนินงานขององค์กร ก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายนั้นๆ และวัตถุประสงค์ต้องสอดรับกับการยอมรับในความเสี่ยง (Risk Appetite) |
| 2. จุดอ่อนของการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ | ระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งที่องค์กรควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องแยกให้ออกระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “โอกาส” หากมี “โอกาส” จะต้องสื่อสารกลับไปยังฝ่ายจัดการเพื่อกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ |
| 3. สถานะความเสี่ยงที่เหลืออยู่ | การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงจะพิจารณาถึงโอกาส (Likelihood) และผลกระทบ (Impact/Consequence) ที่จะเกิดขึ้น เพื่อเป็นพื้นฐานในการที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงจะประเมินอยู่บนพื้นฐานของความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ (Inherent risk) และ ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและหรือผลกระทบ (Residual risk)และจัดลำดับความเสี่ยง |
| 4. ครอบคลุมสาระ ความเสี่ยง | การระบุให้เห็นว่าปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานจัดเป็นความเสี่ยงอยู่ในประเภทใด ซึ่งแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ |
|  | (4.1) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ   * ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่าย  ที่อาจจะไม่เป็นไปตามประมาณการ ความไม่ชัดเจนในรายละเอียดของงบดุล งบรายได้รายจ่ายงบกระแสเงินสด ที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง เช่น การตีราคาทรัพย์สินการรับ-จ่ายเงินไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ มติ ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ ความสูญเสียและผลกระทบที่เป็นตัวเงินหรือมิใช่ตัวเงิน แต่สามารถตีค่าเป็นตัวเงินได้ อันเกิดจากการขาดระบบการควบคุมภายในที่ดี * ความเสี่ยงด้านงบประมาณ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการไม่มีนโยบายการจัดสรรงบประมาณประจำปี การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับผลผลิต และตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติราชการประจำปีการใช้จ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผนการใช้จ่ายเงิน การควบคุมการใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ รายรับจริงต่ำกว่าแผนที่ประมาณการไว้ กระบวนการขอใช้งบประมาณเพิ่มเติมไม่ทันเหตุการณ์ที่เป็นงานเร่งด่วน การนำงบประมาณเหลือจ่ายไปใช้ไม่สอดคล้องกับผลผลิต |
|  | (4.2) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือไม่สอดคล้องและสนับสนุนกับภารกิจ สภาพแวดล้อมภายในและปัจจัยภายนอก เช่น รูปแบบการบริหารงานเป็นแบบแยกส่วนต่างคนต่างทำ และขาดความเชื่อมโยงซึ่งกันและกันอย่างเป็นระบบ บทบาทหน้าที่และโครงสร้างภายในองค์กรไม่สอดคล้องกับรูปแบบการบริหารงานที่มุ่งเน้นยุทธศาสตร์ บุคลากรไม่เข้าใจในยุทธศาสตร์ทำให้ไม่สามารถนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุผลได้ การกำหนดงบประมาณไม่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป็นต้น |
|  | (4.3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่มหาวิทยาลัย / หน่วยงานไม่มีการกำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์ ประกาศ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน |
|  | (4.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลต่อการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กร และความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือเป็นไปตามแผน เช่น ไม่มีคู่มือ ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐานชัดเจนและเป็นระบบ กระบวนการปฏิบัติงานไม่ได้รับการทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความล่าช้าที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือกำหนดเวลา บุคลากรทำงานด้วยความสามารถส่วนบุคคลมากกว่าด้วยระบบ ขาดการสืบทอดความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาวิชาอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ บุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เครื่องมือ อุปกรณ์ ที่ใช้ในการปฏิบัติงานไม่เพียงพอ /ไม่มีการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานได้อยู่เสมอ |
|  | (4.5) คววามเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก หมายถึง สถานการณ์ที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน และสถานะการเงินของมหาวิทยาลัย |
| 5. แหล่งที่มา | หมายถึง แหล่งที่มาของจุดอ่อนของการควบคุมภายในหรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ซึ่งมีที่มาจาก 3 แหล่ง คือ  (5.1) การวิเคราะห์ COSO ERM  (5.2) แผนพัฒนา มสธ  (5..3) แผนปฏิบัติราชการประจำปี (แบบฟอร์มการจัดทำแผนฯ ของหน่วยงาน (A 1) ) |
| 6. การจัดการความเสี่ยง/โต้ตอบความเสี่ยง | คือ การวิเคราะห์ว่าองค์กรจะจัดการ/โต้ตอบกับความเสี่ยงนั้นอย่างไร ซึ่งการจัดการ/โต้ตอบกับความเสี่ยง มี 4 วิธี ดังนี้   * 1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/Terminate) ไม่ทำ/เลิกกิจกรรมนั้น   2. การลดความเสี่ยง (Reduction/Treat) อาจลดโอกาส หรือผลกระทบหรือลดทั้งสองอย่าง   3. การหาผู้ร่วมเสี่ยง (Sharing/Transfer) อาจลดโอกาส หรือผลกระทบโดยการโอน ความเสี่ยง การหาผู้ร่วมเสี่ยง (ทำประกัน) หรือแชร์บางส่วนของความเสี่ยง หรือ การ Outsourcing   4. การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/Take) อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น |
| 7. มาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายใน | หมายถึงการกำหนดนโยบายและวิธีการต่างๆ และนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า ได้มีการดำเนินการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม |
| 8. สถานะ | คือ การรายงานผลว่ามหาวิทยาลัย/หน่วยงานได้มีการดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างไร โดยให้ใช้สัญลักษณ์ ดังนี้  (8.1) ✰ หมายถึง ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด  (8.2) 🗸 หมายถึง ดำเนินการแล้วเสร็จ แต่ช้ากว่าที่กำหนด  (8.3) ○ หมายถึง อยู่ระหว่างดำเนินการ  (8.4) 🞫 หมายถึง ยังไม่ได้ดำเนินการ |
| 9. ระยะเวลาดำเนินการ | หมายถึง ปีที่จะดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายใน |
| 10. หน่วยงานที่รับผิดชอบ | แบ่งเป็น   * 1. เจ้าภาพหลัก คือ หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายใน และรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมในแบบรายงานผลการดำเนินงาน (บสน.2) ของหน่วยงานเจ้าภาพหลัก   2. เจ้าภาพร่วม คือ หน่วยงานที่ร่วมรับผิดชอบการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมการควบคุมภายใน แต่ไม่ต้องรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรม ลงในแบบรายงานผลการดำเนินงาน (บสน.2) |