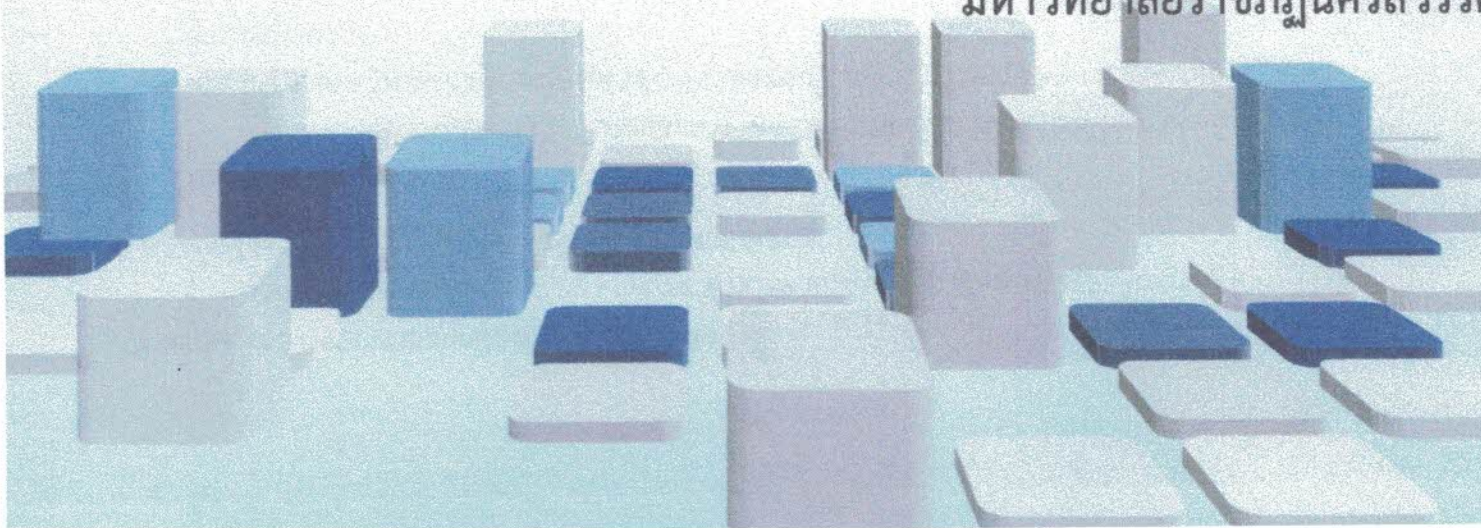




**แผนบริหารความเสี่ยง**  
**ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖**

---

หน่วยงานตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



## คำนำ

หน่วยตรวจสอบภายในเป็นหน่วยงานที่ให้ความเชื่อมั่นและการให้คำปรึกษาต่อฝ่ายบริหารอย่างเที่ยงธรรมและเป็นอิสระ เพื่อเพิ่มคุณค่าและปรับปรุงการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ด้วยการประเมิน และปรับปรุงประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายในและการกำกับดูแลภายใน มหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ดังนั้น เพื่อให้การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในเป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบ และจริยธรรมของผู้ตรวจสอบภายใน หน่วยงานตรวจสอบภายใน จึงได้จัดทำแผนการตรวจสอบตามผลการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะทำการตรวจสอบ ให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของ หน่วยงานตรวจสอบภายใน เป็นไปตามมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และสอดคล้องกับทิศทาง ยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดังนั้น หน่วยตรวจสอบภายในจึงได้จัดทำแนวทางการประเมินความเสี่ยง เพื่อทำแผนการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ เพื่อให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

หน่วยงานตรวจสอบภายใน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

คำนำ

ข้อมูลมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

- ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis) ๑
- ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน ๓
- เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์/ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดเป้าประสงค์/กลยุทธ์ ๘

แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ๔
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง ๗
- กระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ ๙

ภาคผนวก

## ส่วนที่ ๑

### ข้อมูลพื้นฐาน

#### ปรัชญา

พัฒนางานตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

#### วิสัยทัศน์

มุ่งมั่นให้งานตรวจสอบภายในสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### พันธกิจ

๑. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และเสนอแนะแนวทางหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข
๒. ตรวจสอบและประเมินผลความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน ข้อมูลด้านการเงิน และข้อมูลด้านการดำเนินงาน
๓. ตรวจสอบประเมินผลประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความคุ้มค่าโครงการต่าง ๆ ของส่วนราชการ
๔. ตรวจสอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการว่ามีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผนการควบคุม การประเมินผล เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
๕. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ
๖. ให้บริการให้คำปรึกษา คำแนะนำ หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยความเที่ยงธรรม

#### วัตถุประสงค์

๑. เพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานของหน่วยรับตรวจว่าเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่ง มติคณะรัฐมนตรี
๒. เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลต่าง ๆ ทางด้านการเงิน การบัญชี และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
๓. เพื่อสอบทานและประเมินผลการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของหน่วยรับตรวจว่าเพียงพอและเหมาะสม
๔. เพื่อติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนงานและโครงการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด
๕. เพื่อให้คำปรึกษาและเสนอแนะแนวทางแก้ไขแก่หน่วยรับตรวจและผู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

#### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

##### ๑. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๔ -๒๕๖๘ ได้มีการประชุมระดมความคิดเห็นของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของหน่วยงานตรวจสอบภายใน โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา จุดแข็ง (Strength)

จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ของหน่วยตรวจสอบภายใน โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑.๑ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์ภายใน

จากการพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยในที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยตรวจสอบภายในในส่วน จุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ดังนี้

จุดแข็ง (Strength : S)

๑. เป็นหน่วยงานอิสระ เทียบธรรมเนียมในการตรวจสอบ และมีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่ออธิการบดี

๒. ประกาศใช้กฎบัตร (Charter) ของหน่วยงานตรวจสอบภายใน เพื่อให้หน่วยงานได้รับทราบและเป็นที่ยอมรับ

๓. มีมาตรฐานการตรวจสอบภายใน และจริยธรรมการปฏิบัติงานตรวจสอบภายในของส่วนราชการ ผู้ตรวจสอบภายในใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

๔. มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ

๕. บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงานและมหาวิทยาลัย

๖. บุคลากรได้รับการฝึกอบรมในหลักสูตรวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง

๗. บุคลากรมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน และยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งในปัจจุบัน และอนาคต

จุดอ่อน (Weaknesses : W)

๑. แผนงานการตรวจสอบไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยฯ

๒. บุคลากรมีทักษะ และประสบการณ์ด้านการตรวจสอบภายในไม่เพียงพอ

๓. จำนวนบุคลากรไม่เพียงพอกับภาระงาน

๔. คู่มือการปฏิบัติงานไม่ครบถ้วนทุกกิจกรรมการตรวจสอบ

๕. หน่วยงานไม่มีโปรแกรมสำเร็จรูปหรือเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการตรวจสอบและ

วิเคราะห์ข้อมูล

๑.๒ การวิเคราะห์ผลกระทบจากสถานการณ์ภายนอก

จากการวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ในส่วนโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ดังนี้

โอกาส (Opportunity)

๑. นโยบายภาครัฐบาลให้ความสำคัญการตรวจสอบภายในของส่วนราชการ

๒. หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมบัญชีกลางมีการฝึกอบรมและบริการให้คำปรึกษาหน่วยงานตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง

๓. มีเครือข่ายงานตรวจสอบภายในกับหน่วยงานภายนอกมหาวิทยาลัยฯ

อุปสรรค (Threat)

๑. มหาวิทยาลัย ฯ มีนโยบาย และการสนับสนุนหน่วยงานตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน

๒. หน่วยงานรับตรวจรับทราบบริบทและเข้าใจระบบการทำงานของหน่วยงานตรวจสอบภายใน แต่ยังไม่ทั่วถึงทั้งองค์กร

ความเชื่อมโยงและสอดคล้องระหว่างปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์		หน่วยงานตรวจสอบภายใน	
ปรัชญา	มหาวิทยาลัยที่เป็นพลังของแผ่นดินในการพัฒนาท้องถิ่นสู่สากล	ปรัชญา	พัฒนางานตรวจสอบภายในเพื่อสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
วิสัยทัศน์	เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมและการสร้างสรรค์พลังชุมชนเพื่อพลิกโฉมและขับเคลื่อนชุมชนท้องถิ่นสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืนภายในปี ๒๕๗๐	วิสัยทัศน์	มุ่งมั่นให้งานตรวจสอบภายในสร้างประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย
พันธกิจ	<p>๑. ผลิตบัณฑิต และพัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะ และศักยภาพสูง เพื่อรองรับการทำงานในอนาคต (Future of work) และการพัฒนาชุมชนเชิงพื้นที่</p> <p>๒. วิจัยและพัฒนานวัตกรรมตามกรอบการพัฒนาเศรษฐกิจที่เน้นคุณค่า (Value-Based Economy) และสร้างระบบนิเวศการวิจัยและนวัตกรรมเชิงพื้นที่</p> <p>๓. ยกกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>๔. ยกกระดับความเป็นธรรมาภิบาล และการจัดการแบบพลิกโฉม มหาวิทยาลัยใหม่ (Re-inventing) แสวงรายได้และสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยในระยะยาว (Future of Revenue Model) ค่านิยมที่ควรปลูกฝังสร้างเสริมขึ้นในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ (NSRU) คือ “ความรักผูกพันต่อองค์กรและการเป็นองค์กรของคนดีและคนเก่ง</p>	พันธกิจ	<p>๑. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และเสนอแนะแนวทางหรือมาตรการในการปรับปรุงแก้ไข</p> <p>๒. ตรวจสอบและประเมินผลความถูกต้อง และเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน และดำเนินงาน</p> <p>๓. ตรวจสอบประเมินผลประสิทธิภาพประสิทธิผล และความคุ้มค่าโครงการต่าง ๆ ของส่วนราชการ</p> <p>๔. ตรวจสอบ และประเมินผลเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>๕. ตรวจสอบการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของส่วนราชการว่ามีระบบการบริหารจัดการเกี่ยวกับการวางแผน การควบคุม การประเมินผล เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี</p> <p>๖. ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจ</p> <p>๗. ติดตามผลการตรวจสอบ</p> <p>๘. ให้บริการให้คำปรึกษา คำแนะนำ</p>

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์		หน่วยงานตรวจสอบภายใน	
กลยุทธ์	<p>๑. ยกระดับคุณภาพงานวิจัยและสร้างนวัตกรรม</p> <p>๒. พัฒนาขีดความสามารถทางด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ของคณาจารย์ให้มีศักยภาพเพิ่มสูงขึ้น</p> <p>๓. ยกระดับคุณภาพการบริการวิชาการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี โดยการน้อมนำแนวพระราชดำริไปใช้</p> <p>๔. ส่งเสริมและพัฒนามรดกทางศิลปวัฒนธรรม และทรัพยากรทางธรรมชาติอย่างสร้างสรรค์</p>	กลยุทธ์	พัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการเชิงรุกตามหลักธรรมาภิบาล

## ส่วนที่ ๒

### แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

๒. นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน รวมถึงการกำหนดผู้รับผิดชอบ

๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

๔. กระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ

#### ๑. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ สถาบัน สำนัก ดังนี้

๑.๑ ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย รองอธิการบดี เป็นประธาน คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน/สำนัก และหัวหน้าสำนักงาน คณะ/สถาบัน/สำนัก เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายการกำกับดูแลของอธิการบดีและสภามหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

๑.๒ ระดับคณะ สถาบัน สำนัก รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/สถาบัน สำนัก ประกอบด้วย คณบดี หรือ ผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนสาขาวิชา เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

#### ๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๒.๑ นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๓. ไม่มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี



๕. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

๒.๒ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้

๒. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

๓. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

๔. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง และระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

๒.๓ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงโดยรวมแต่ละระดับ มีดังต่อไปนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ผู้บริหารระดับสูง	- กำหนดนโยบายและแต่งตั้งคณะกรรมการและคณะทำงาน - กำกับดูแลให้มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
กรรมการอำนวยการ	- อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินงานจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง - ควบคุม และกำกับดูแลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายตามภารกิจการจัดตั้งองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักและตามคำของบประมาณ - อำนวยการ เสนอแนะ ให้ความเห็นและคำปรึกษาในการดำเนินการผลักดัน ติดตาม ประเมินผล และแก้ไขปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ
คณะทำงานบริหารความเสี่ยง	- ระบุปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง - จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประชาสัมพันธ์บริหารความเสี่ยง - ติดตามความก้าวหน้าและรายงานสรุปผลการดำเนินงาน
ผู้บริหารระดับสำนัก/กลุ่ม/หน่วย	- ศึกษาทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง - จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานรวมทั้งติดตามประเมินอย่างต่อเนื่อง

### ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

ตามแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เพื่อการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้ทุกระดับในมหาวิทยาลัยเกิดความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนด

กระบวนการบริหารความเสี่ยงแลควบคุมภายใน เป็น ๕ กระบวนการ ดังนี้

- ๑) การกำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
- ๒) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ๓) การประเมินความเสี่ยง
- ๔) การตอบสนองความเสี่ยง
- ๕) การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

ทั้งนี้ สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้

#### ๑) การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้จะสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการผลิตบัณฑิตแบบพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing Universities) ให้มีคุณภาพสร้างสรรค์สังคมและประเทศชาติ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ การสร้างสรรค์การวิจัยเชิงคุณภาพ เชิงพาณิชย์ พัฒนานวัตกรรมพันธกิจสัมพันธ์ การอนุรักษ์และพัฒนาศิลปวัฒนธรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ การยกระดับมาตรฐานการผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการองค์กรให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นสู่มาตรฐานสากล

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การยกระดับและการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing Universities) ให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณภาพสู่มาตรฐานสากล

#### ๒. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยงที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรครอบคลุมทุกพันธกิจ และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสอดคล้องกับตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยได้จำแนกประเด็นความเสี่ยงย่อยที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้คณะได้ดำเนินการดังนี้

- ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ๒) ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามและไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ
- ๕) ความเสี่ยงด้านปัจจัยภายนอก

### ๓ การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

#### ๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

๓.๑.๑ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึงความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑)

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑)

#### ๔. การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยงหรือการจัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ในการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ การจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก

๑) การยอมรับ (Take Accept) คือ การที่ความนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

๒) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

๓) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน

๔) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้

## ๕. การติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

นโยบายการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง สามารถทำได้ ๒ วิธี คือ ใช้วิธีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในแต่ละกิจกรรมในระหว่างดำเนินการ หรือใช้วิธีการประเมินแยกต่างหากมุ่งเน้นโดยตรงที่ประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และทำให้มีโอกาสดำเนินการประสิทธิผลของกิจกรรมที่ต่อเนื่อง โดยการติดตามผลพบสิ่งที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องมีการรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ

## ๔. กระบวนการประเมินความเสี่ยงเพื่อวางแผนการตรวจสอบ

### ๑. การรวบรวมข้อมูลเบื้องต้น

หน่วยตรวจสอบภายในได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์สภาพแวดล้อม และข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้องกับส่วนงานและกิจกรรมต่าง ๆ จำนวน ๒๖ ส่วนงาน โดยพิจารณาข้อมูลแต่ละส่วนงาน รวมทั้งทำความเข้าใจถึงความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ของแต่ละส่วนงาน ดังนี้

#### ๑. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเน้นการผลิตบัณฑิต

##### ๑.๑ คณะครุศาสตร์

- โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

##### ๑.๒ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

##### ๑.๓ คณะวิทยาการจัดการ

##### ๑.๔ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

##### ๑.๕ คณะเทคโนโลยีการเกษตรและเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

#### ๒. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเน้นสนับสนุนงานวิจัยและงานบริการวิชาการ

##### ๒.๑ สถาบันวิจัยและพัฒนา

#### ๓. หน่วยงานในมหาวิทยาลัยที่มีพันธกิจเน้นการบริการ

##### ๓.๑ สำนักงานอธิการบดี

๑) กองกลาง

๒) กองนโยบายและแผน

๓) กองพัฒนานักศึกษา

##### ๓.๒ สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

##### ๓.๓ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

##### ๓.๔ สำนักศิลปะและวัฒนธรรม


### ๒. การจัดระบบข้อมูล


เนื่องจากข้อมูลที่รวบรวมเบื้องต้นมีจำนวนมาก จึงได้จัดระบบข้อมูลการประเมินความเสี่ยงในแต่ละ ส่วนงาน ให้อยู่ในกระดาดขาทากการเดียวกัน

### ๓. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการกำหนดปัจจัยเสี่ยงและเกณฑ์ความเสี่ยงเบื้องต้น โดยวิเคราะห์ว่ามีปัจจัยเสี่ยงอะไรบ้างที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานของส่วนงานต่าง ๆ เกิดความเสียหาย และไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลงชื่อ.....เบญจรัตน์.....ผู้เสนอแผนการตรวจสอบ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เบญจรัตน์ ยอดดำเนิน)  
รักษาการหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ลงชื่อ..........ผู้อนุมัติ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไชยรัตน์ ปราณี่)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

ลงชื่อ..........ผู้อนุมัติ  
(นางสาววรรณิศา กลิ่นชัย)  
ประธานคณะกรรมการตรวจสอบ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ โทร. ๑๑๑๗

ที่ ๒๑๐/๒๕๖๕

วันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๕

เรื่อง ขอเสนออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ จำนวน ๑ เล่ม

ด้วยหน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มขึ้นจากเดิมและสามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินการประกันและการปรับปรุงคุณภาพงานตรวจสอบภายในภาครัฐจากภายนอกองค์กร นั้น

ในการนี้หน่วยงานตรวจสอบภายใน จึงขอเสนออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๖ และขอให้ท่านลงนามให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง ดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาลงนาม

ปิ่นมณี

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉียงตะวัน ยอดดำเนิน)

รักษาการหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน

ก.ว.

๑๓๗ กอ.



