



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

Bunditpatanasilpa Institute
Risk Management
and Internal Control
Manual



สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
กระทรวงวัฒนธรรม



คู่มือการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

Bunditpatanasilpa Institute
Risk Management
and Internal Control
Manual

คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

Bunditpatanasilpa Institute Risk Management and Internal Control Manual

จัดทำโดย

กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ชั้น 4 อาคารสำนักงานอธิการบดี สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

119/19 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170

ติดต่อ



โทรศัพท์

02 4822176 - 78 ต่อ 369



ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail)

bpi.risk@gmail.com



เว็บไซต์ (website)

<http://bpi.ac.th>



เฟซบุ๊ก (facebook)

QABPI

คำนำ

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นสถาบันการศึกษา ที่จัดการศึกษาตั้งแต่ระดับขั้นพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะจนถึงระดับอุดมศึกษา มีภารกิจสำคัญในการจัดการเรียนการสอนและมีบทบาทสำคัญในการตอบสนองความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งที่เป็นระดับบุคคล องค์กร ภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ในการศึกษา และส่งเสริมวิชาการตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพ ถึงวิชาชีพขั้นสูง ด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ และทัศนศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอนการแสดง การวิจัย และให้บริการวิชาการ ตลอดจนอนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ ทำนุบำรุง และเผยแพร่ ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลาย ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อให้สอดคล้องกับภูมิทัศน์ทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างฉับพลัน สถาบันฯ จึงมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิภาพ สร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียว่า สถาบันฯ จะสามารถดำเนินการตามภารกิจที่สำคัญ และให้บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของสถาบันฯ ที่ต้องการได้

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการจัดการกับเหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของสถาบันฯ ทั้งที่เป็นผลกระทบเชิงลบที่สร้างความเสียหาย หรือเชิงบวกที่จะนำไปสู่โอกาสในการแข่งขันต่อไป ซึ่งหากสถาบันฯ มีการจัดการกับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ย่อมจะทำให้มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถควบคุมการดำเนินการต่าง ๆ ให้อยู่ในทิศทางที่กำหนดไว้ได้ สถาบันฯ จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขึ้น เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีความรู้ความเข้าใจและสามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในในหน่วยงานของตนเองได้

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหาร บุคลากรของหน่วยงานในสังกัด ในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ต่อไป



สารบัญ

ส่วนที่ 1 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

1 - 3

- 1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
- 1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 1.3 ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 2 กรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

5 - 20

- 2.1 ที่มาและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- 2.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

21 - 28

- 3.1 โครงสร้างสถาบันและขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
- 3.2 โครงสร้างสถาบันและขอบเขตการดำเนินการควบคุมภายใน
- 3.3 กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษากับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 4 ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

29 - 32

- 4.1 ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
 - 4.2 ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
-





สารบัญ

ส่วนที่ 5 แนวทางและกระบวนการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

33 - 46

- 5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
- 5.2 หลักการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ส่วนที่ 6 แนวทางและกระบวนการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

47 - 54

- 6.1 แนวทางการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
- 6.2 หลักการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์


ส่วนที่ 7 เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

55 - 65

- 7.1 แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน
- 7.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ภาคผนวก

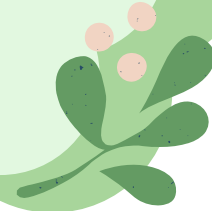
67 - 68

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
- 



ส่วนที่ 1

การบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในองค์กร เพื่อช่วยเป็นหลักประกันในระดับหนึ่งว่า การดำเนินการต่าง ๆ ขององค์กร จะมีการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการทำนายอนาคตอย่างมีเหตุผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานแต่ละขั้นตอนไว้ล่วงหน้า และการควบคุมภายในเป็นเครื่องมือควบคุมการดำเนินงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ช่วยให้การปฏิบัติงานในขั้นตอนต่าง ๆ เป็นไปอย่างถูกต้องเหมาะสม ดังนั้น การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มาเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ภาระงานที่ปฏิบัติอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

1.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เพื่อให้สถาบันฯ บริหารทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างคุ้มค่าและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ เพื่อหาวิธีการจัดการ ป้องกัน หรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยสามารถประเมิน รายงานผลและตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแลจัดให้มีขึ้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้



1. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญของสถาบันฯ โดยต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวางระบบควบคุมภายใน ให้ครอบคลุมพันธกิจของสถาบันฯ ทุกด้าน

2. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต้องดำเนินการตามมาตรฐานที่กำหนด และเป็นมาตรฐานเดียวกัน



3. การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีการติดตามและประเมินผล ด้วยวิธีที่เหมาะสม รวมทั้งมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

4. ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของสถาบันฯ ต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานปกติ



5. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการกับการควบคุมภายใน เพื่อการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ



1.2 วัตถุประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ลดมูลเหตุของโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์และสามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับหรือควบคุมได้
2. เพื่อให้การดำเนินงานตามพันธกิจหลักและยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีการรายงานผลที่มีความน่าเชื่อถือเป็นไปตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง



1.3 ประโยชน์ ของการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน

1. ทำให้บุคลากรทุกระดับเกิดความตระหนักในความเสี่ยงหลักที่สำคัญ สะท้อนภาพรวมของความความเสี่ยงต่าง ๆ ตลอดจนสามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของสถาบันฯ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น
2. สามารถใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการตัดสินใจในการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลาต่อการปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ
3. ทำให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ
4. ทำให้การปฏิบัติงานมีระบบ เป็นไปตามกฎหมายและมีการรายงานผลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้



ส่วนที่ 2

กรอบการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



2.1 ที่มาและความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ เป็นหน่วยงานของรัฐ และสถานศึกษาที่จัดการเรียนการสอน ตั้งแต่ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานวิชาชีพเฉพาะจนถึงระดับอุดมศึกษา ดังนั้น สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนการสอน และเพื่อให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การปฏิบัติของหน่วยงานรัฐและสถาบันอุดมศึกษา จึงมีการดำเนินการตามหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

2.1.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

2.1.2 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 วรรค 2 กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วย ธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา



2.1.3 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการควบคุมภายในเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 2 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการจัดวางระบบควบคุมภายใน ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน



2.1.4 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 2 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง



2.1.5 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557

เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์กรประกอบในการประกันคุณภาพสถาบัน องค์กรประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน เกณฑ์มาตรฐานข้อ 3 กำหนดให้มีการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

2.2 การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวทางของ COSO

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล (COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) เป็นคณะทำงานที่จัดตั้งขึ้น เพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายใน ที่มีประสิทธิผลและป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน

ค.ศ.
1985

จัดตั้งคณะกรรมการของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ชื่อว่า Treadway Commission โดยจัดตั้งขึ้นเพื่อป้องกันการทุจริตของการรายงานทางการเงิน

ค.ศ.
1987

Treadway Commission ได้เสนอให้ตั้งคณะทำงาน ในนามว่า Committee of Sponsoring of the Tread Way Commission หรือ COSO เพื่อศึกษาและพัฒนา รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล

ค.ศ.
1992

COSO ได้เสนอรายงานกรอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย องค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 ด้านที่สัมพันธ์กัน

ค.ศ.
2004

COSO ได้เสนอกรอบการประเมินความเสี่ยงระดับองค์กรประกอบด้วย องค์ประกอบ 8 ด้าน ที่สัมพันธ์กัน และพัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายในที่มีองค์ประกอบ 5 ด้าน และองค์ประกอบเหล่านี้ ใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินความเพียงพอของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมกรอบงาน

ค.ศ.
2013

COSO ได้ปรับปรุงแนวคิดของกรอบการควบคุมภายใน ด้านการจัดทำรายงานทางการเงินและรายงานที่ไม่ใช่ทางการเงิน ซึ่งยังคงกรอบแนวคิดเดิมของปี ค.ศ. 1992 ที่กำหนดให้การควบคุมภายในมีองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ โดยเพิ่มเติม การกำหนดเป้าหมาย การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง มาอธิบายรวมอยู่ในองค์ประกอบ “การประเมินความเสี่ยง” ของการควบคุมภายในด้วย

และล่าสุด ในปี ค.ศ. 2017 COSO ได้ดำเนินการปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร เกิดเป็น COSO ERM (2017) เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้วยการบูรณาการความเสี่ยงร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้องค์กรในการรักษาและทำให้คุณค่าเกิดขึ้น

2.2.1 การบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงองค์กร ภายใต้ COSO ERM 2017 คือ วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกันกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ จะต้องพิจารณาอย่างรอบด้าน และแนวทางใหม่ ๆ ในการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อรักษาความสามารถและสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรต่อไปได้

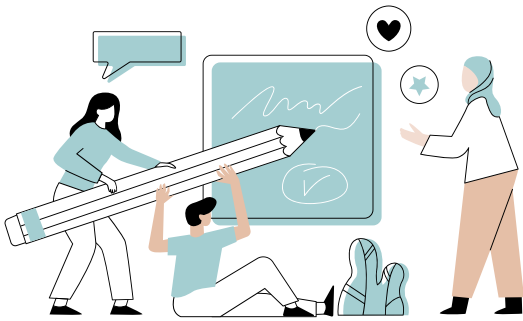
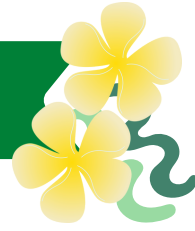
การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ และปฏิบัติให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามปกติของหน่วยงาน ได้แก่ 1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก 2) การพัฒนาดูแล 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 4) การนำไปใช้และผลการดำเนินงาน และ 5) การเพิ่มคุณค่า มีรายละเอียดดังนี้



รูปแสดงองค์ประกอบและหลักการของการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

**ตารางแสดงองค์ประกอบและหลักการการบริหารความเสี่ยงองค์กร
COSO ERM 2017**

การดำเนินการตามปกติ	องค์ประกอบ	หลักการ
1. พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก 2. การพัฒนากลยุทธ์ 3. การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 4. การนำไปใช้และผลการทำงาน 5. การเพิ่มคุณค่า	การกำกับดูแลและวัฒนธรรม	หลักการที่ 1 แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง หลักการที่ 2 จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา หลักการที่ 3 กำหนดวัฒนธรรมสถาบันที่ต้องการ หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ
	กลยุทธ์และกำหนดวัตถุประสงค์	หลักการที่ 6 วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ หลักการที่ 7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางธุรกิจ
	ผลการดำเนินงาน	หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง หลักการที่ 14 พัฒนารอบภาพรวมของความเสี่ยงองค์กร
	การทบทวน และการแก้ไข	หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง
	สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน	หลักการที่ 18 ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินการ



การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร เป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กร ในการให้ความสำคัญ สร้างความรับผิดชอบ สร้างวัฒนธรรม รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนั้น การกำกับดูแลและวัฒนธรรม จึงเป็นพื้นฐานที่สำคัญ ที่ทำให้เกิดการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 1

การจัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง

ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลความเสี่ยง มีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ รวมถึงกำกับดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระเพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์

หลักการที่ 2

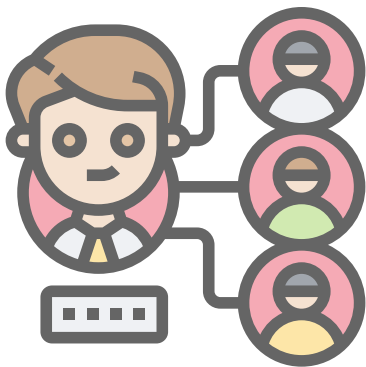
การจัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา/การดำเนินงาน

ควรมีการจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับพันธกิจและวัตถุประสงค์ โดยการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงาน และโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม และกำหนดอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน

หลักการที่ 3

กำหนดวัฒนธรรมของสถาบันที่ต้องการ

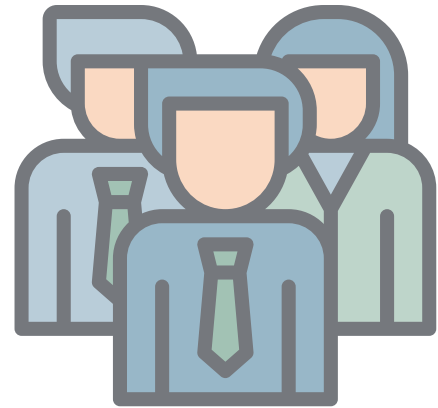
ควรกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ในด้านของภาพรวมองค์กร โดยให้ระบุพฤติกรรมที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรมที่กำหนดไว้ และในด้านของบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรนั้นด้วย ซึ่งควรมีความเกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ การกำหนดวัฒนธรรมองค์กรในการบริหารความเสี่ยง อาจเกิดจากหลายปัจจัย ทั้งปัจจัยภายใน เช่น การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความเป็นอิสระ การสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และปัจจัยภายนอก เช่น ข้อกำหนดทางด้านกฎหมาย ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก และอื่น ๆ



หลักการที่ 4

แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร

ควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร โดยการยึดถือวัฒนธรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง การปฏิบัติตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย พัฒนาความสามารถที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน รวมทั้งการสื่อสารภายในที่เหมาะสม



หลักการที่ 5

จงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ

ควรสนับสนุนให้เกิดการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่งเสริมการฝึกอบรมของบุคลากรในด้านการบริหาร ความเสี่ยง พัฒนาความสามารถในด้านต่าง ๆ ของบุคลากร สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนที่เหมาะสมกับตำแหน่งของภาระงานในทุกระดับ

กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)



สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์สามารถบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยบูรณาการให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และเป้าประสงค์ได้ โดยการกำหนดความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ ให้สัมพันธ์กับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ของสถาบัน กลยุทธ์และการกำหนด วัตถุประสงค์ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้



หลักการที่ 6

วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ

ควรพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง จากการบริหารองค์กร ที่มีต่อ กลยุทธ์ทางการเงิน การแข่งขันทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อม บริบทภายนอก และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

หลักการที่ 7

กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของสถาบัน รวมทั้งสร้าง รักษา และก่อให้เกิดความตระหนักถึงคุณค่าของสถาบัน โดยการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจขึ้นอยู่กับพิจารณาและตัดสินใจของผู้บริหารภายใต้บริบทที่ต่างกันของแต่ละหน่วยงาน

หลักการที่ 8

ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ

ควรค้นหากลยุทธ์ต่าง ๆ และประเมินผลกระทบจากการใช้กลยุทธ์นั้น ที่อาจเกิดขึ้นทั้งทางบวกและทางลบ ต่อภาพรวมของสถาบัน

หลักการที่ 9

กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินการทางธุรกิจ

ควรกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สอดคล้องและสนับสนุนพันธกิจของสถาบันในการดำเนินการทุกระดับ ให้ครอบคลุมด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการ ด้านกฎหมายรวมถึงการใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรม



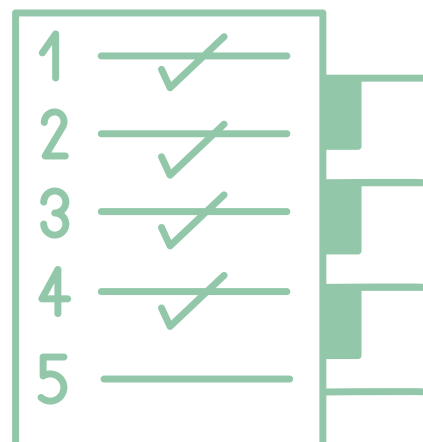
ผลการดำเนินงาน
(Performance)



เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันฯ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสในการเกิดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่สถาบันฯ ยอมรับได้ จากนั้นเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีการต่าง ๆ รวมถึงตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อนำมาปรับปรุง เปลี่ยนแปลงและแก้ไข ผลการดำเนินงานประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง

ควรระบุความเสี่ยงให้ครอบคลุม ที่ส่งผลกระทบต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ของสถาบัน โดยรวมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงใหม่ และควรมีการจัดเก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบเพื่อความสะดวกในการดำเนินการจัดการ



หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง

ควรประเมินโอกาสเกิดของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และประเมินความรุนแรงของผลกระทบ หากเกิดความเสี่ยงนั้นแล้ว

หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง

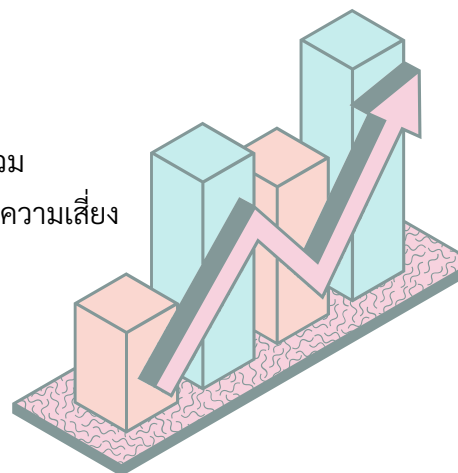
ควรพิจารณาระดับความเสี่ยง โดยจัดลำดับจากความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการตัดสินใจในการจัดการความเสี่ยงก่อนหลัง

หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองความเสี่ยง

ควรระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการ แนวทางการจัดการ โดยพิจารณาจากความเป็นไปได้ในการจัดการให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และทรัพยากรที่ใช้ต้องมีความคุ้มค่า

หลักการที่ 14 พัฒนากรอบภาพรวมของความเสี่ยงองค์กร

ควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบัน จากการรวบรวมวิเคราะห์ความเสี่ยงจากหน่วยงานในสังกัด โดยใช้เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง



การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)



กระบวนการบริหารความเสี่ยง ควรดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และจัดให้มีการทบทวนและปรับปรุงแนวทางการบริหารจัดการเป็นระยะ ๆ เพื่อเพิ่มความสามารถในการบริหารจัดการและเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร ในทุกสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอย่างรวดเร็ว การทบทวนและการปรับปรุงแก้ไข ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

ควรระบุการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งภายในและภายนอกสถาบัน ที่อาจส่งผลกระทบต่อพันธกิจและยุทธศาสตร์ในการดำเนินงาน และประเมินผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงนั้น



หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน

ควรทบทวนผลการดำเนินงานและวิเคราะห์ทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่ทำให้ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ รวมถึงวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีอยู่เทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง

ควรปรับปรุงมาตรการ แนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ช่วงเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)



การสื่อสารเป็นกระบวนการในการรวบรวมข้อมูลและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งสถาบันฯ โดยเป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งสถาบันฯ โดยสถาบันฯ จะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูลเพื่อรวบรวม ประมวลผล และจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นสถาบันฯ จึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

หลักการที่ 18 ผลิตภัณฑ์การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

ควรจัดให้มีสารสนเทศที่เพียงพอ เหมาะสมและทันเวลา โดยใช้กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ค้นหา รูปแบบความสัมพันธ์เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลทั้งหมดเข้าด้วยกัน ซึ่งจะนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้



หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง

ควรมีการสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ผ่านช่องทางการติดต่อสื่อสารรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยการสื่อสารข้อมูลจะต้องมีอย่างเพียงพอ ทั้งภายในและภายนอก และสื่อสารผ่านระดับต่าง ๆ

หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

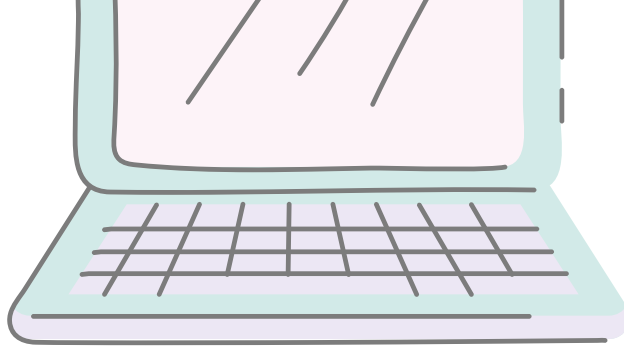
ควรมีการรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับและให้ครอบคลุมทั้งสถาบัน

2.2.2 การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

กระทรวงการคลังได้กำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ซึ่งกำหนดมาตรฐานการดำเนินการไว้ ดังนี้



1. จัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
2. ฝ่ายบริหารจัดการให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร
3. มีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
4. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ
5. การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง
6. ต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย
7. ต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
8. ต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง
9. สามารถพิจารณาเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ทั้งนี้ ในเดือนกุมภาพันธ์ 2564 กระทรวงการคลังได้ออกแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเป็น กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งได้ผสมผสานกรอบคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่าง ๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการในภาครัฐของประเทศต่าง ๆ มากำหนดแนวทาง เป็นกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ประกอบด้วย 8 หลักการ ดังนี้

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง





และกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ห้วงค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและการรายงาน





กรมบัญชีกลาง ออกแนวทาง

เรื่อง “หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร”

เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ได้เหมาะสม

ดาวน์โหลดได้ที่ www.cgd.go.th

หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ >> หัวข้อ ตรวจจับ >>
เลือก ระดับชั้น มาตรฐาน คู่มือ แอปพลิเคชัน >>
หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
>> เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประกอบด้วย 8 หลักการ ดังนี้

- 1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
- 2) ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
- 3) การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
- 4) การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5) การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
- 6) การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
- 7) การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
- 8) การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ประกอบด้วย 7 กระบวนการ ดังนี้

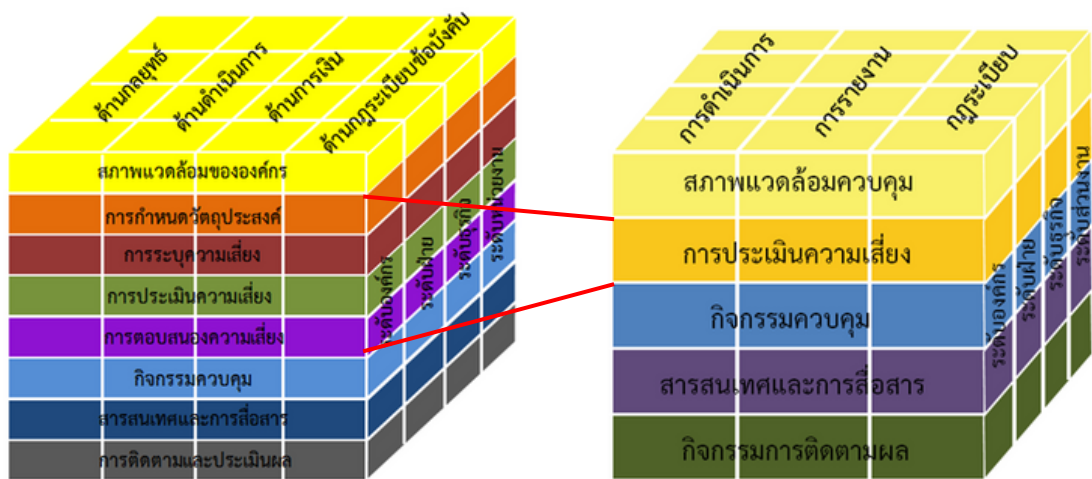
- 1) การวิเคราะห์ห้วงค์กร
- 2) การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 3) การระบุความเสี่ยง
- 4) การประเมินความเสี่ยง
- 5) การตอบสนองความเสี่ยง
- 6) การติดตามและทบทวน
- 7) การสื่อสารและการรายงาน



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง พ.ศ. 2564

2.2.3 การควบคุมภายใน COSO 2013

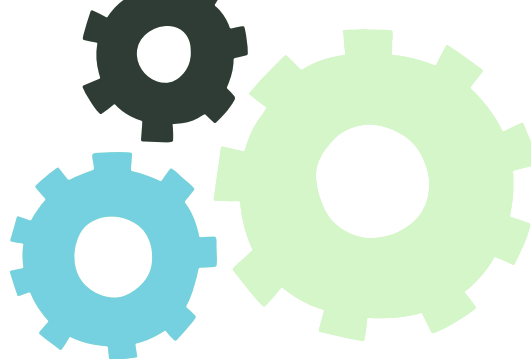
การควบคุมภายในของ COSO 2013 เกิดจากการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรหรือที่เรียกว่า COSO ERM 2004 ที่ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ โดยนำ 4 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่ปรากฏใน COSO ERM 2004 อันได้แก่ การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง มาอธิบายรวมกันในองค์ประกอบ “การประเมินความเสี่ยง” เกิดเป็นกรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF 2013 ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังภาพต่อไปนี้



COSO ERM 2004

COSO ICIF 2013

รูปแสดงความสอดคล้องของ COSO ERM 2004 และ COSO ICIF 2013

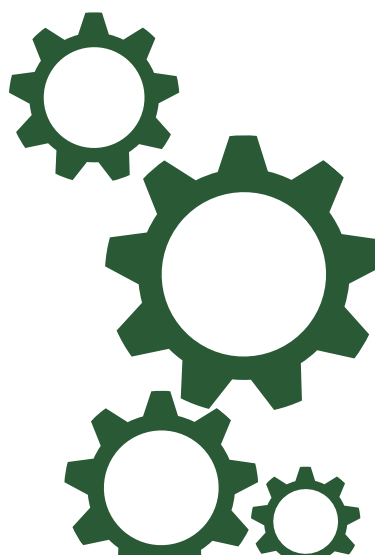


2.2.4 การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐตามแนวทาง COSO 2013

กระทรวงการคลังได้จัดทำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตามมาตรฐานสากลของ Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission : COSO 2013 โดยปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางในการกำหนด ประเมินและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ อันจะทำให้การดำเนินงาน และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐ บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายและมีการกำกับดูแลที่ดี

องค์ประกอบของการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) สภาพแวดล้อมการควบคุม
- 2) การประเมินความเสี่ยง
- 3) กิจกรรมการควบคุม
- 4) สารสนเทศและการสื่อสาร
- 5) กิจกรรมการติดตามผล





ส่วนที่ 3

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



3.1 โครงสร้างสถาบันและขอบเขตการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้



1

กำกับดูแลสถาบัน



2

บริหารจัดการ



3

ดำเนินการ

มีรายละเอียด หน้าที่และขอบเขตการดำเนินงานดังนี้

3.1.1 ระดับกำกับดูแลสถาบัน (Governance)

ประกอบด้วยสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีหน้าที่ให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการปรับปรุงเชิงนโยบาย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพและการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งแต่งตั้งโดยสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประกอบด้วย กรรมการสภาสถาบันฯ ประเภทผู้ทรงคุณวุฒิ ประเภทหัวหน้าส่วนงาน อธิการบดี ประธานสภาคณาจารย์และบุคลากร และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา มีหน้าที่กำหนดนโยบายหรือแนวทางการบริหารความเสี่ยง พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง กำกับติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

3.1.2 ระดับบริหารจัดการ (Management)

ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ประกอบด้วย อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดีทั้ง 3 คณะ ได้แก่ คณะศิลปนาฏดุริยางค์ คณะศิลปวิจิตร และคณะศิลปศึกษา ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี ผู้อำนวยการกองทุกกอง ผู้อำนวยการหน่วยงานขึ้นตรงต่ออธิการบดี มีหน้าที่จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่สนับสนุนและเชื่อมโยงผู้รับผิดชอบความเสี่ยง และรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

การบริหารความเสี่ยงระดับบริหารจัดการของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จะมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ พันธกิจ และเป้าหมายของสถาบัน เพื่อให้สถาบันสามารถดำเนินการตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย ได้สำเร็จตามที่กำหนดไว้

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ ปณิธาน เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ ค่านิยมหลักและยุทธศาสตร์ ไว้ดังต่อไปนี้

• วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นสถาบันต้นแบบด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ และทัศนศิลป์ที่มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ วิชาชีพ ในระดับชาติ และนานาชาติ”

• พันธกิจ (Mission)

1. จัดการศึกษาในระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพขั้นสูงด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ และทัศนศิลป์ ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับชาติและนานาชาติ
2. การสร้างคุณภาพผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรม การสร้างเครือข่ายและเผยแพร่ผลงานในระดับชาติ และระดับนานาชาติ
3. ให้บริการวิชาการ ด้านศิลปวัฒนธรรมแก่สถานศึกษา ชุมชน สังคม และท้องถิ่น
4. อนุรักษ์ สร้างสรรค์ เผยแพร่ และจัดการแสดงด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์และทัศนศิลป์ ในระดับชาติและนานาชาติ เพื่อสร้างความตระหนักรักชาติ ศาสน์ กษัตริย์ และส่งเสริมความเป็นไทย
5. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามหลักธรรมาภิบาล

• เป้าหมาย (Goals)

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีความมุ่งมั่นดำเนินการตามพันธกิจให้บรรลุเป้าหมายสู่ความสำเร็จภายในปี พ.ศ. 2565 - 2569 ดังนี้

1. หลักสูตรการศึกษาทุกระดับมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ
2. ผู้สอน มีทักษะในการสอน การจัดการเรียนรู้ การใช้ภาษาและเทคโนโลยีในการจัดการศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรม
3. นักเรียน นักศึกษามีสมรรถนะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21
4. มีผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรมที่มีคุณภาพได้รับการเผยแพร่ในระดับชาติหรือระดับนานาชาติ
5. เป็นศูนย์กลางในการให้บริการวิชาการด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ และทัศนศิลป์ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติ และระดับนานาชาติ
6. มีความเป็นเลิศด้านการอนุรักษ์ สร้างสรรค์ เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นมืออาชีพ
7. มีระบบบริหารจัดการที่เข้มแข็ง มีประสิทธิภาพ และขับเคลื่อนด้วยหลักธรรมาภิบาล

• วัตถุประสงค์ (Objective)

เพื่อพัฒนาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยการจัดการศึกษา และส่งเสริมวิชาการตั้งแต่ระดับพื้นฐานวิชาชีพถึงวิชาชีพขั้นสูงด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ และทัศนศิลป์ ทั้งไทยและสากล รวมทั้งศิลปวัฒนธรรมระดับท้องถิ่นและระดับชาติ ทำการสอนการแสดง การวิจัย และให้บริการทางวิชาการ ตลอดจนอนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ ส่งเสริม ทะนุบำรุง และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมอันเป็นเอกลักษณ์ของชาติ และศิลปวัฒนธรรมที่หลากหลายของชุมชนในท้องถิ่น และยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการ

• ปณิธาน (Determination)

“มุ่งมั่นศึกษา ส่งเสริม อนุรักษ์ สืบสาน สร้างสรรค์ เผยแพร่
ศิลปวัฒนธรรม”

• เอกลักษณ์ (Uniqueness)

เป็นผู้นำด้านงานศิลป์

• อัตลักษณ์ (Identity)






สืบสาน สร้างสรรค์ งานศิลป์

• ค่านิยมหลัก (Core Values)

มุ่งมั่นพัฒนา ก้าวหน้าวิชาการ สืบสานงานศิลป์

• ยุทธศาสตร์ (Strategies)

ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

-  **ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาการจัดการเรียน การสอนด้านศิลปวัฒนธรรมให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับระดับชาติ และระดับนานาชาติ
-  **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การสร้างคุณภาพผลงานวิจัย ผลงานสร้างสรรค์ ผลงานนวัตกรรม การสร้างเครือข่าย และเผยแพร่ผลงานในระดับชาติ และระดับนานาชาติ
-  **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การบริการวิชาการ และสร้างเครือข่าย ด้านศิลปวัฒนธรรม ในระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติ
-  **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การอนุรักษ์ สร้างสรรค์ เผยแพร่ และจัดการแสดง ด้านศิลปวัฒนธรรมอย่างเป็นมืออาชีพ
-  **ยุทธศาสตร์ที่ 5** พัฒนาองค์กรให้เป็นสถาบันต้นแบบด้านนาฏศิลป์ ดุริยางคศิลป์ คีตศิลป์ ช่างศิลป์ และทัศนศิลป์ ให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

3.1.3 ระดับดำเนินการ (Execution)

ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/หน่วยงาน ภายในที่สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งประกอบด้วยหน่วยงานจำนวน 19 หน่วยงาน โดยแต่ละหน่วยงานจะมีผู้รับผิดชอบความเสี่ยงเช่นเดียวกับระดับสถาบัน แต่จะรับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานเท่านั้น นอกจากนี้ ในแต่ละหน่วยงานจะมีการมอบหมายผู้ประสานการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่เชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานกับระดับบริหารจัดการ พร้อมทำหน้าที่สนับสนุนงานบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน

การบริหารความเสี่ยง ระดับดำเนินการ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงานภายในที่สังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งประกอบไปด้วยหน่วยงานจำนวน 19 หน่วยงาน ดังนี้

สำนักงานอธิการบดี		
คณะศิลปนาฏดุริยางค์	คณะศิลปวิจิตร	คณะศิลปศึกษา
วิทยาลัยช่างศิลป์	วิทยาลัยช่างศิลป์สุพรรณบุรี	วิทยาลัยช่างศิลป์ นครศรีธรรมราช
วิทยาลัยนาฏศิลป์	วิทยาลัยนาฏศิลป์กาฬสินธุ์	วิทยาลัยนาฏศิลป์จันทบุรี
วิทยาลัยนาฏศิลป์เชียงใหม่	วิทยาลัยนาฏศิลป์ นครราชสีมา	วิทยาลัยนาฏศิลป์ นครศรีธรรมราช
วิทยาลัยนาฏศิลป์พัทลุง	วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด	วิทยาลัยนาฏศิลป์ลพบุรี
วิทยาลัยนาฏศิลป์สุโขทัย	วิทยาลัยนาฏศิลป์สุพรรณบุรี	วิทยาลัยนาฏศิลป์อ่างทอง

3.2 โครงสร้างสถาบันและขอบเขตการดำเนินการควบคุมภายใน

โครงสร้างสถาบันและขอบเขตการดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับเช่นเดียวกับการบริหารความเสี่ยง คือ ระดับกำกับดูแลสถาบัน ระดับบริหารจัดการ และระดับดำเนินการ แต่จะแตกต่างกันที่รายละเอียดและขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

3.2.1 ระดับกำกับดูแลสถาบัน (Governance)

ประกอบด้วยผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ข้อ 9 กำหนดคณะกรรมการของหน่วยงานของรัฐ เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัด ภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณหรือสิ้นปีปฏิทิน แล้วแต่กรณี

3.2.2 ระดับบริหารจัดการ (Management)

ประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พิจารณาแผนการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำกับ ติดตามและประเมินผลการการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รวมถึงการรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่อกระทรวงวัฒนธรรม

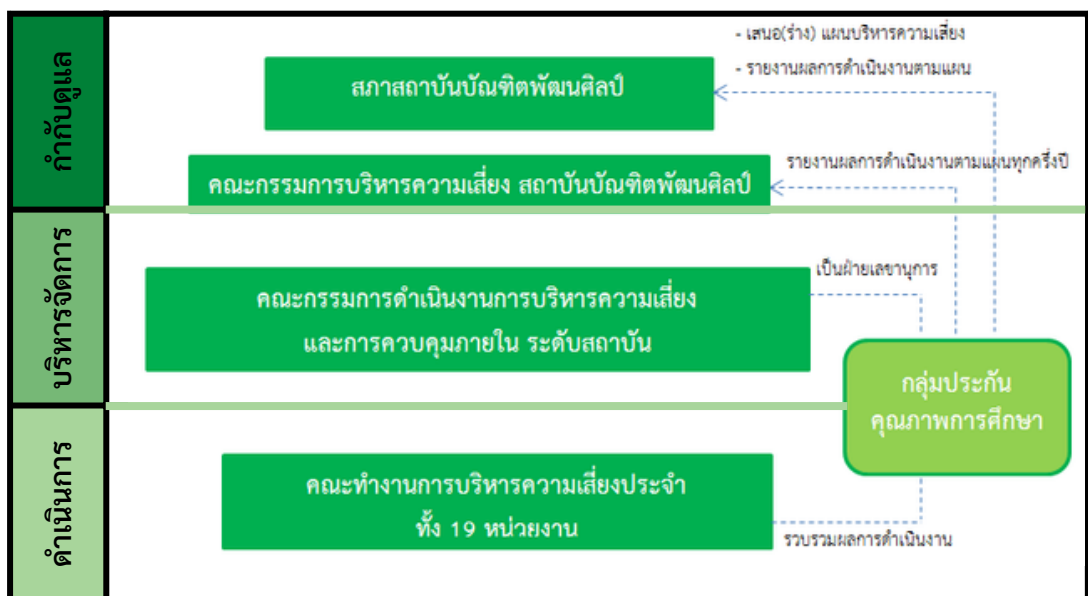
3.2.3 ระดับดำเนินการ (Execution)

ประกอบด้วยคณะทำงานการวางระบบควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ในสังกัดสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จำนวน 19 หน่วยงาน โดยคณะทำงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องดำเนินการรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในตามรอบปีงบประมาณ และรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามรอบปีงบประมาณ มายังกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อทำการวิเคราะห์รวบรวมและสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จากนั้นมอบกลุ่มตรวจสอบภายในดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้อง และส่งรายงานให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัดทราบต่อไป

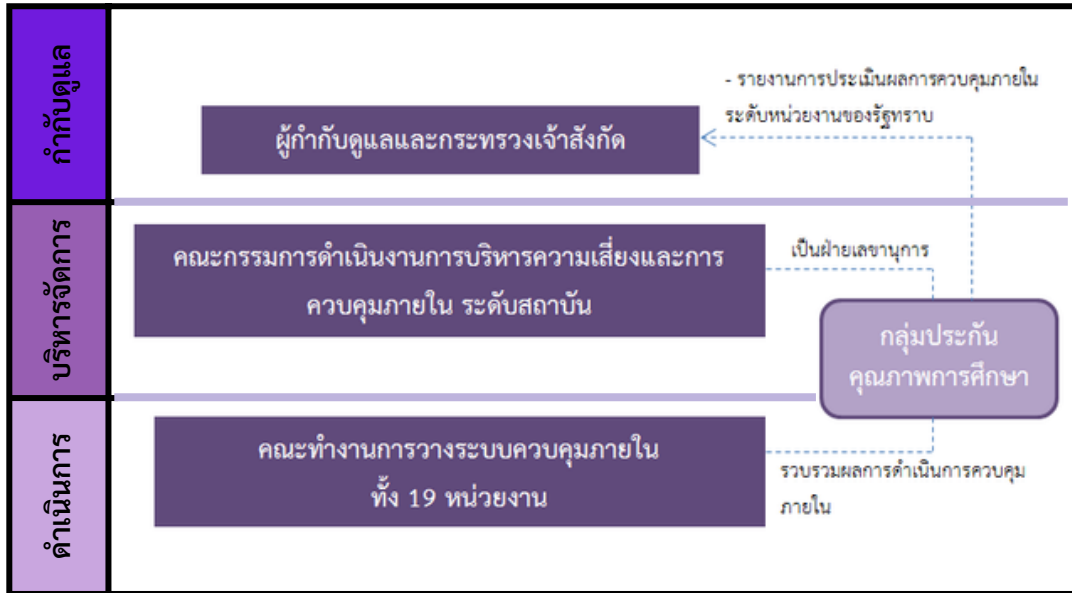
3.3 กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษากับการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษาได้รับมอบงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เมื่อวันที่ 31 มกราคม 2563 ตามหนังสือที่ วร 0801.02/51 ลงวันที่ 30 มกราคม 2563 เรื่อง ส่งมอบงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้เห็นชอบมอบตามที่กองนโยบายและแผนเสนอ ตามมติที่ประชุม ผู้บริหาร ครั้งที่ 10/2562 ในวันอังคารที่ 12 พฤศจิกายน 2562 มีมติว่า ตำแหน่ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน เลขที่ 7 ระดับ ชก./ชพ. กลุ่มพัฒนาระบบบริหารราชการ ให้คงตำแหน่งนี้กับกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา และให้กองนโยบายและแผนส่งมอบงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน คืนให้กับกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา ดำเนินการต่อไป กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา จึงมีหน้าที่ในการวางระบบ และกลไกการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการควบคุมภายใน รวมทั้งการรวบรวม และสรุปความเสี่ยงที่มาจากหน่วยงานในสังกัด จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร (โดยบูรณาการร่วมกับการควบคุมภายใน)

กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา เชื่อมโยงการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งสามระดับ ทั้งระดับกำกับดูแลสถาบัน ระดับบริหารจัดการ และระดับดำเนินการ ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภาพความเชื่อมโยงการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
ของกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา



แผนภาพความเชื่อมโยงการดำเนินการควบคุมภายใน
ของกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา



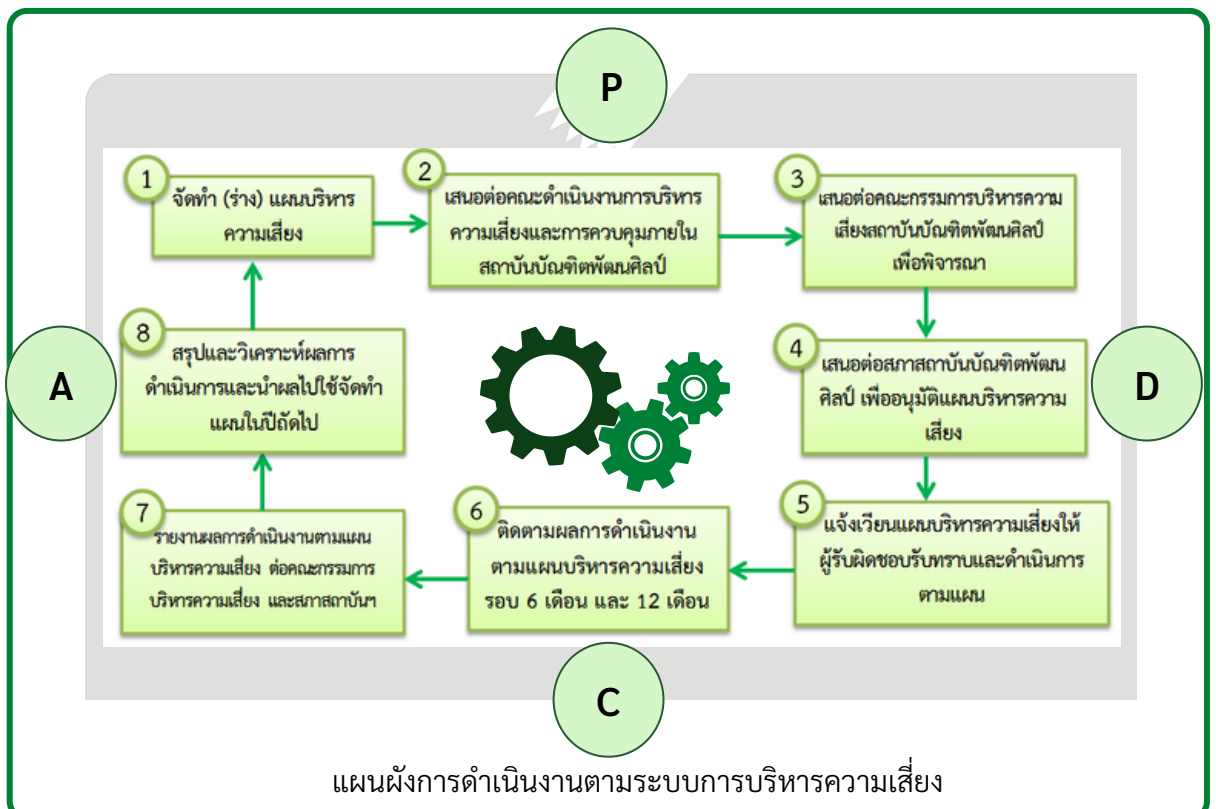
ส่วนที่ 4

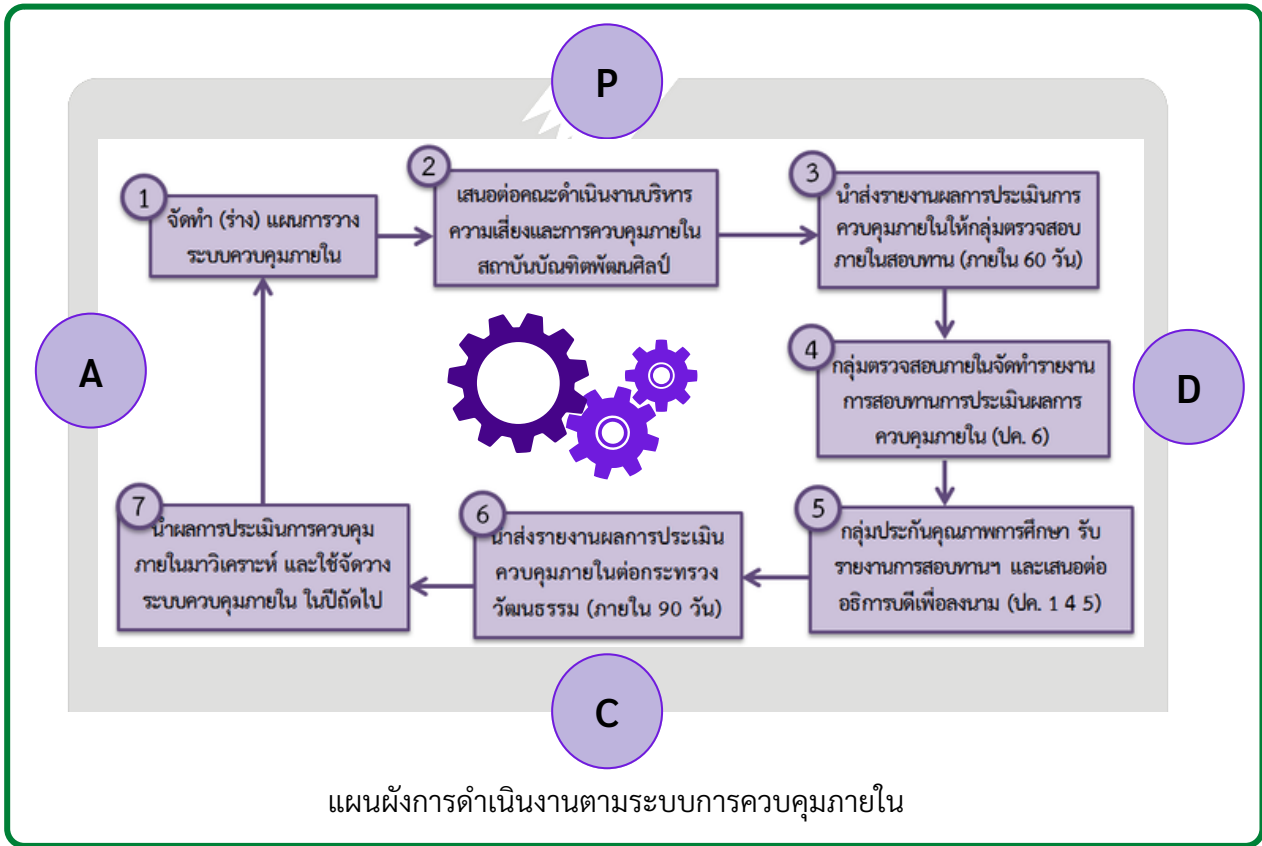
ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



4.1 ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามหลักการบริหารโดยใช้ วงจรคุณภาพ (PDCA) ในการวางแผน การดำเนินการตามแผน การกำกับติดตาม ประเมินผล และการรายงานผล สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงกำหนดระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ดังแผนผังต่อไปนี้

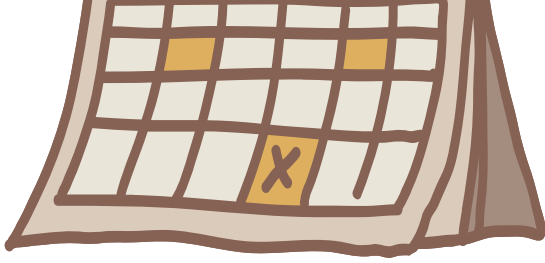




4.2 ปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



นอกจากระบบและกลไกในการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ที่กำหนดไว้แล้ว สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ยังได้กำหนดระยะเวลา ผู้รับผิดชอบ ผลลัพธ์ที่จะเกิดในการดำเนินงานตามช่วงระยะเวลา ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นประจำทุกปีงบประมาณ รายละเอียดตามปฏิทิน ดังนี้



ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ช่วงเวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์/ผลผลิต
กันยายน - ตุลาคม	<ul style="list-style-type: none"> เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
	<ul style="list-style-type: none"> จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ วางระบบควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์	<ul style="list-style-type: none"> (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ผลการประเมินการควบคุมภายใน ประจำปี
ตุลาคม	<ul style="list-style-type: none"> เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา เสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ต่อสภาสถาบันฯ เพื่ออนุมัติ จัดทำแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> แผนบริหารความเสี่ยง แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ปค. 1 4 5 และ 6
ตุลาคม - พฤศจิกายน	<ul style="list-style-type: none"> แจ้งแผนบริหารความเสี่ยงให้ผู้รับผิดชอบรับทราบและดำเนินการตามแผน นำส่งรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในต่อกระทรวงวัฒนธรรม 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> ผู้รับผิดชอบรับทราบแผนฯ รายงานผลการควบคุมภายในต่อกระทรวงฯ
พฤศจิกายน	<ul style="list-style-type: none"> เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แก่หน่วยงานในสังกัด 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> หน่วยงานในสังกัดทั้ง 19 แห่ง รับทราบแผนบริหารความเสี่ยง

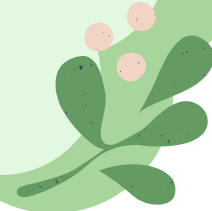
ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ช่วงเวลา	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์/ผลผลิต
ตุลาคม - กันยายน ปีถัดไป	<ul style="list-style-type: none"> ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ 	หน่วยงานที่รับผิดชอบ	<ul style="list-style-type: none"> ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
มีนาคม - เมษายน	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รอบ 6 เดือน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ในสภาสถาบันฯ รับทราบ 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รอบ 6 เดือน
สิงหาคม - กันยายน	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รอบ 12 เดือน 	กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ รอบ 12 เดือน
กันยายน	<ul style="list-style-type: none"> นำผลการดำเนินและข้อเสนอแนะ มาใช้วางแผนในปีถัดไป 	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์	<ul style="list-style-type: none"> ข้อสังเกตและข้อเสนอแนะ



ส่วนที่ 5

แนวทางและกระบวนการ บริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



5.1 แนวทางการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงตาม

- 1) COSO 2004 และ COSO 2017
- 2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- 3) แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564

5.2 หลักการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการที่เหมาะสมและ สอดคล้องกับบริบทของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การให้คำนิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กับการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีรายละเอียดดังนี้

5.2.1 นิยามและคำที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์หรือโอกาสที่มีความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต และเมื่อเกิดขึ้นอาจส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ หากส่งผลกระทบต่อ ในเชิงลบ จะก่อให้เกิดความสูญเสีย ความเสียหาย ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จ

ปัญหา

ปัญหา (Problem) หมายถึง เหตุการณ์ในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ทำให้เกิดความเสียหายกับองค์กร

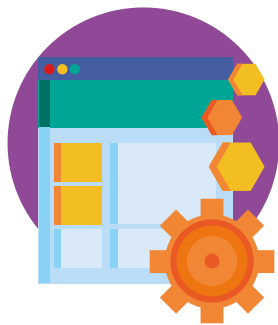
ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและปัญหา

เนื่องจากมักมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อน และมักนำปัญหามารับเป็นความเสี่ยงเสมอ ดังนั้นจะแสดงความแตกต่างระหว่างปัญหาและความเสี่ยง ดังนี้

หัวข้อ	ปัญหา	ความเสี่ยง
การเกิดเหตุการณ์ (เทียบกับเวลา)	เกิดเหตุการณ์ในปัจจุบัน	ยังไม่เกิดเหตุการณ์ในปัจจุบัน มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ในอนาคต
การเกิดผลกระทบ	ได้รับผลกระทบในเชิงลบ	ยังไม่เกิดผลกระทบ หากได้รับการจัดการที่ดี จะก่อให้เกิดโอกาสหรือความได้เปรียบ หากขาดการจัดการ จะก่อให้เกิดความเสียหาย
การจัดการ/แก้ไข	เชิงรับ (แก้ไข)	เชิงรุก (ป้องกัน การเตรียมพร้อม)
โครงสร้างการจัดการ	ใช้กระบวนการแก้ปัญหา (Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา สามารถดำเนินการจัดการและแก้ไขปัญหาได้โดยทันที	ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สามารถดำเนินการจัดการ กำกับดูแล มีระบบควบคุมภายใน เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประเภทของความเสี่ง แบ่งได้ดังนี้

1. ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่งด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)
3. ความเสี่งด้านทรัพยากร (Resource Risk)
4. ความเสี่งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)



ความเสี่งด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

เป็นความเสี่งที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม เกิดจากการกำหนด กลยุทธ์ และนโยบายในการบริหารงานรวมถึง

การกำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ ของหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ คลาดเคลื่อน ล่าช้า หรือนำการตัดสินใจมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง เช่น ความเสี่งจาก นโยบายของภาครัฐ แผนพัฒนาการศึกษาของชาติ ชื่อเสี่ง ความเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางกายภาพ



ความเสี่งด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)

เป็นความเสี่งที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติ งานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติ ประกอบด้วยระบบของหน่วยงาน กระบวนการ ทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และข้อมูลข่าวสาร รวมถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือผล การปฏิบัติงาน เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงาน เช่น การปฏิบัติงาน ไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน กระบวนการปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรขาด แรงจูงใจ

ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resource Risk)

เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารและควบคุมการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วยการบริหาร งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ อาคารสถานที่ เกิดจากการบริหารหรือควบคุมทรัพยากรที่ขาดประสิทธิภาพ รวมถึงอุบัติเหตุที่เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นอันตราย ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเงินและฐานะทางการเงินของหน่วยงาน ความปลอดภัยของสุขภาพร่างกาย ชีวิต หรืออาจรวมถึงการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างคุ้มค่า เช่น งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน อันตรายจากอาคารเก่าที่ชำรุด



ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

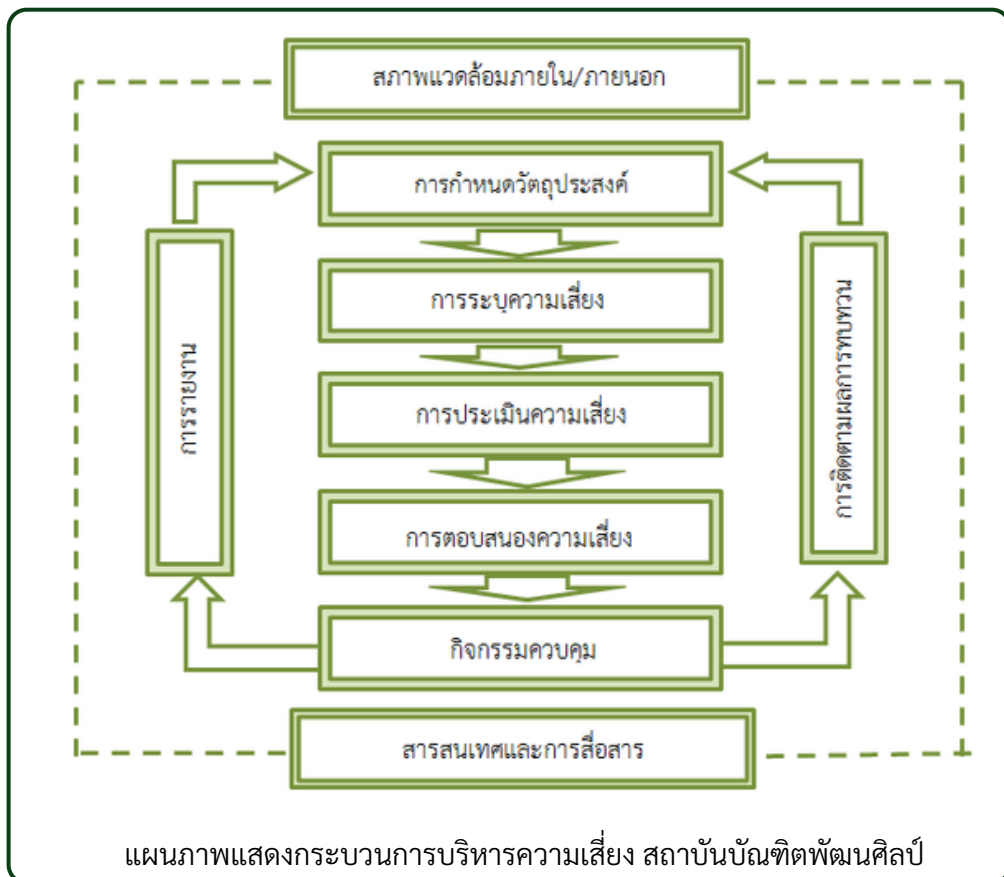
เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับประเด็นการปฏิบัติตามข้อกำหนด ระเบียบ การคุ้มครอง ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทางด้านกฎระเบียบอื่น ๆ เป็นผลสืบเนื่องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ เกิดจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือไม่ครอบคลุมของกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชนรวมถึงประเด็นธรรมาภิบาล เช่น กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลงหรือสัญญา กฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

5.2.2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดองค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงจำนวน 8 องค์ประกอบ คือ 1) สภาพแวดล้อมขององค์กร 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) การตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมการควบคุม 7) การติดตามและรายงานผลและการทบทวน และ 8) สารสนเทศและการสื่อสาร ซึ่งต้องมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง 6 ขั้นตอน ได้แก่

- การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
- การติดตาม การรายงานผลและการทบทวน (Monitoring reports and review)

โดยมีสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) เป็นองค์ประกอบเสริมให้การดำเนินการทั้ง 6 ขั้นตอน เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น ดังแผนภาพต่อไปนี้



สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จะดำเนินการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงตามพันธกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ภายใต้ประเภทของความเสี่ยง 4 ประเภท คือ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านปฏิบัติการ 3) ด้านทรัพยากร และ 4) ด้านกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับ โดยกำหนดให้มีการดำเนินการเป็นขั้นตอน ประกอบด้วย



5.2.2.1 สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกสถาบัน เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการและการบริหารความเสี่ยงของสถาบันและหน่วยงานในสังกัด ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคน จะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้อง และตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจ บริหารจัดการ และการดำเนินการที่สำคัญร่วมกัน ไปในทิศทางเดียวกัน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์สามารถกำหนดขอบเขตสภาพแวดล้อมได้ดังนี้

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)** คือ ปัจจัยที่เกิดจากโครงสร้างภายในของสถาบันฯ มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย ดังนี้
- 1) ระบบ (System)** สถาบันฯ มีระบบการบริหารที่ไม่ซับซ้อน และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ มีการนำระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์มาช่วยในการจัดระบบการทำงาน มีระบบประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
 - 2) บุคลากร (Staff)** บุคลากรมีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งงาน ตามมาตรฐาน มีการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สนับสนุนการฝึกอบรม ตลอดจนนำไปจัดทำเป็นองค์ความรู้ เพื่อเผยแพร่ให้บุคลากรได้นำไปใช้ประโยชน์อย่างกว้างขวาง
 - 3) ทักษะ (Skill)** บุคลากรมีทักษะในการปฏิบัติงานได้หลากหลายและสามารถทำงานได้เฉพาะทางตรงตามภาระงาน และสามารถพัฒนาต่อยอดได้
 - 4) โครงสร้าง (Structure)** สถาบันฯ มีโครงสร้างที่กำหนดบทบาทหน้าที่และแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน มีการแบ่งโครงสร้างการบริหารและกำหนดหน้าที่แต่ละหน่วยงาน รวมถึงมีการสื่อสารให้บุคลากรได้รับทราบอย่างทั่วถึง
 - 5) รูปแบบการบริหาร (Style)** สถาบันฯ มีการกำหนดแนวทางการพัฒนาที่ชัดเจนและมีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีรูปแบบการทำงานตามภารกิจเป็นหลัก
 - 6) กลยุทธ์ (Strategy)** มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และทบทวนยุทธศาสตร์ตามรอบอย่างต่อเนื่อง รวมถึงรับฟังความคิดเห็น ความต้องการจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใต้การเชื่อมโยงกับนโยบายระดับชาติระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง
 - 7) ค่านิยมองค์กร (Shared value)** มีการกำหนดค่านิยมหลักของสถาบันฯ และประชาสัมพันธ์ให้บุคลากรรับทราบ

สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) คือ ปัจจัยที่เกิดจากขอบเขตบริบทภายนอกของโครงสร้างสถาบันฯ มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย ดังนี้

- 1) การเมือง (Politic)** สถาบันฯ ดำเนินการภายใต้การสนับสนุนของรัฐบาล ภายใต้นายกรัฐมนตรี ที่สอดคล้องกับนโยบายการศึกษาและการเรียนรู้ การทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ
- 2) เศรษฐกิจ (Economic)** สถาบันฯ มีการใช้จ่ายงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรโดยกำหนดแผนการใช้จ่ายงบประมาณ และมีการติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณในทุกเดือนเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนระบบเศรษฐกิจ
- 3) สังคม (Social)** สถาบันฯ มีพันธกิจในการจัดการศึกษาด้านศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งบริการวิชาการด้านศิลปวัฒนธรรมแก่ท้องถิ่น ชุมชน และสังคม
- 4) กฎระเบียบ กฎหมาย (Law)** สถาบันฯ ปฏิบัติตามภารกิจตามพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม อย่างเคร่งครัด และมีการออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของสถาบันให้มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการทำงาน และสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
- 5) เทคโนโลยี (Technology)** สถาบันฯ มีการส่งเสริมเทคโนโลยีมาช่วยในการขับเคลื่อนการทำงาน มีการเชื่อมโยง ศึกษา พัฒนาและผลักดันการใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการจัดทำระบบฐานข้อมูลเพื่อการตัดสินใจและการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์ในภาพรวม

การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอก ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานของสถาบันฯ จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของหน่วยงาน โดยอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ เช่น

1. SWOT Analysis

เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

2. Context Analysis

เป็นการวิเคราะห์บริบทขององค์กร

3. PESTLE Analysis

เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย และด้านสภาพแวดล้อม



5.2.2.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง เปรียบเสมือน การกำหนดทิศทาง และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ โดยมีกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1) กำหนดวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยง ที่มีความสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และ/หรือสอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจ งานประจำของ สถาบันฯ

2) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ ค่าเป้าหมายที่สถาบันฯ ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันฯ



5.2.2.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผล กระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของสถาบันฯ ซึ่งอาจมีทั้งที่ผลกระทบเป็น บวกและผลกระทบเป็นลบ และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก ที่อาจทำให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง และด้านผลกระทบ ผลที่จะตามมา หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

หมายเหตุ : สภาพแวดล้อมภายใน อาจหมายถึง ระบบ โครงสร้าง บุคลากร ทักษะ ค่านิยม เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายนอก อาจรวมถึง เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม เป็นต้น มีหลักในการดำเนินการ ดังนี้



ความเสี่ยงที่สำคัญ

หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน

อาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิ การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุความเสี่ยงจากทุกฝ่าย



สาเหตุของความเสี่ยง

วิเคราะห์และเลือกปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุเสี่ยง สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอก โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง



ผลกระทบที่ตามมา

วิเคราะห์ผลกระทบและผลที่ตามมา หากเกิดความเสี่ยงในอนาคต อาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ แผนผัง Bow Tie, Root Cause Analysis (RCA), Fishbone Diagram, Tree Diagram



5.2.2.4 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) เพื่อดำเนินการจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้



กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ ด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง หรือด้านความรุนแรงของความเสี่ยง โดยการกำหนดเป็นช่วงคะแนนตามความเหมาะสม

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ **ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ คือ ต่ำ (1) ปานกลาง (2) สูง (3)

ระดับผลกระทบ (Impact) คือ ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ คือ ต่ำ (1) ปานกลาง (2) สูง (3)

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน กำหนดเกณฑ์ไว้ 9 ระดับคะแนน มี 4 ระดับ คือ ต่ำ(Low) ปานกลาง (Medium) สูง(High) และสูงมาก (Critical) ดังนี้

สี	ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
Red	ความเสี่ยงสูงมาก (Critical)	3x3	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยงโดยด่วน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
Orange	ความเสี่ยงสูง (High)	1x3 2x3 3x2	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับยอมรับได้
Yellow	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	2x2 3x1	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
Green	ความเสี่ยงต่ำ (Low)	1x1 1x2 2x1	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีควบคุมตามปกติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	1 x 3 High ต้องกำหนดกิจกรรมควบคุม	2 x 3 High ต้องกำหนดกิจกรรมควบคุม	3 x 3 Critical ต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่
	1 x 2 Low	2 x 2 Medium ควรมีกิจกรรมควบคุม	3 x 2 High
	1 x 1 Low ใช้กิจกรรมที่มีอยู่ปกติ	2 x 1 Low	3 x 1 Medium
	ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)		



การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้มีการจัดลำดับและการควบคุมที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้สถาบันฯ สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้อง อาจใช้วิธีสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงาน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)



การประเมินความเสี่ยง คือ การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง จากระดับโอกาสเกิด และระดับผลกระทบของความเสี่ยง โดย

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาสเกิด} \times \text{ระดับผลกระทบ}$$



การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อสถาบัน เพื่อกำหนดกิจกรรมควบคุมในแต่ละความเสี่ยงที่สำคัญ ให้เหมาะสม



5.2.2.5 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการเลือกวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยอาจต้องพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 1) การจัดการสาเหตุของความเสี่ยง
- 2) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- 3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

เมื่อพิจารณาแล้ว สามารถเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีได้ ดังนี้

การยอมรับความเสี่ยง (Take)

เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เพราะความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำหรือระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างใกล้ชิด

การเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)

เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Transfer)

เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย

การแก้ไข/ลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat)

เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ หรือกิจกรรมควบคุมใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน



5.2.2.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

การควบคุม เป็นวิธีการที่นำมาใช้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง กระบวนการปฏิบัติที่ทุกคนในสถาบันฯ ร่วมกันพิจารณากำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจในระดับที่ สมเหตุสมผล และนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท ดังนี้

การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่เริ่มต้น เช่น การแบ่งหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน

การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อให้ค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การตรวจนับพัสดุ

การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต



5.2.2.7 การติดตาม การรายงานผลและการทบทวน (Monitoring Reports and Review)

การติดตาม การรายงานผลและการทบทวน เป็นขั้นตอนที่ช่วยให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสร้างความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมตามที่มอบหมายไว้ ผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเพื่อให้เกิดการตัดสินใจทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนกิจกรรมควบคุมและการมอบหมายการดำเนินการที่สอดคล้องและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

การติดตาม การรายงานผลและการทบทวน จึงต้องกระทำอย่างสม่ำเสมอและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีขั้นตอน ดังนี้

การติดตาม

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับกำกับดูแลสถาบันและระดับบริหาร ทราบถึงสถานะการดำเนินการ และผลของการดำเนินการ โดยแบ่งการติดตามออกเป็น 2 ระยะ คือ

- 1) รอบ 6 เดือน จะติดตามในช่วงเดือนมีนาคม ของปีงบประมาณ
- 2) รอบ 12 เดือน จะติดตามในช่วงเดือนกันยายน ของปีงบประมาณ

การรายงานผล

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้จัดทำแบบรายงานผลและการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เพื่อใช้ในการทราบผลของการดำเนินการ และผลประเมินระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยกำหนดให้ผู้รับผิดชอบรายงานผลการดำเนินงานให้ครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 1) ผลการดำเนินงานหรือสิ่งที่ดำเนินการแล้ว
- 2) สิ่งที่ยังไม่ได้ดำเนินการ และมีแผนจะดำเนินการต่อไป (สำหรับการรายงานในรอบ 6 เดือน)
- 3) ข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อให้ทราบผลการดำเนินการก่อน และหลังการดำเนินการตามแผน
- 4) ระดับโอกาสเกิด ระดับผลกระทบ และระดับความเสี่ยงที่ยังมีอยู่

การทบทวน

หลังจากการติดตามและการรายงานผลแล้ว สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จะนำข้อมูลมาทบทวน เพื่อการตัดสินใจในการปรับเปลี่ยนแผน ปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยง ให้เกิดประสิทธิภาพ ทันสมัยและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว รวมถึงให้เกิดความเหมาะสมในการดำเนินงาน



5.2.2.8 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศ เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญ ที่จะทำให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอน และกิจกรรมในการดำเนินการ บริหารจัดการ และตัดสินใจที่สำคัญ ต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศ และข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา ที่สำคัญต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น และการสื่อสาร เป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการให้และรับข้อมูล (Two - way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทาง การสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยมีขอบเขตการดำเนินงาน ดังนี้

การจัดเก็บข้อมูลโดยใช้สารสนเทศ

- (1) การจัดเก็บข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง เพื่อเป็นหลักฐาน และใช้อ้างอิงในการประเมินและกำหนดระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้มีความถูกต้องมากขึ้น
- (2) มีการปรับปรุงข้อมูลความเสี่ยงจากการประเมินสิ่งที่เคยเกิดขึ้นมาแล้ว มาคาดการณ์ ตั้งสมมุติฐาน หรือพยากรณ์ข้อมูลความเสี่ยงที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในอนาคตมากขึ้น
- (3) ให้ความสำคัญกับข้อมูลความเสี่ยงที่ครบถ้วนทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน และเป็นข้อมูลทั้งด้านบวกและด้านลบ



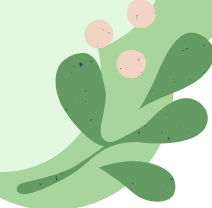
การสื่อสารไปยังบุคลากรทุกระดับอย่างทั่วถึง

- (1) ผู้บริหารประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ให้บุคลากรในองค์กรทราบ
- (2) ถ่ายทอดความรู้หลักการและแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงผ่านทางสารสนเทศต่าง ๆ
- (3) ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของสถาบัน บัณฑิตพัฒนศิลป์สู่การปฏิบัติ



ส่วนที่ 6

แนวทางและกระบวนการ ควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



6.1 แนวทางการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดแนวทางการควบคุมภายใน โดยอ้างอิงตาม

- 1) COSO 2013
- 2) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

6.2 หลักการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้วางระบบการควบคุมภายในและการรายงานผลการควบคุมภายใน โดยกำหนดหลักการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถาบัน ซึ่งประกอบด้วย 2 ส่วน คือ การให้คำนิยามต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน และกระบวนการควบคุม ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

6.2.1 นิยามและคำที่เกี่ยวข้อง

หน่วยงานของรัฐ

หน่วยงานของรัฐ หมายความว่า (1) ส่วนราชการ (2) รัฐวิสาหกิจ (3) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ (4) องค์กรมหาชน (5) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล (6) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (7) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

ผู้กำกับดูแล

ผู้กำกับดูแล หมายความว่า บุคคลหรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแล หรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

ฝ่ายบริหาร

ฝ่ายบริหาร หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

ผู้ตรวจสอบภายใน

ผู้ตรวจสอบภายใน หมายความว่า ผู้ดำรงตำแหน่งผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงาน หรือดำรงตำแหน่งอื่นที่ทำหน้าที่เช่นเดียวกับผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของหน่วยงานของรัฐจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงานด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

6.2.2 กระบวนการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

หน่วยงานของรัฐต้องจัดวางระบบการควบคุมภายใน โดยใช้มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน รวมทั้งให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในตามที่กำหนดไว้ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง โดยให้ฝ่ายบริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการกำกับดูแล ให้มีการนำมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ที่กระทรวงการคลังกำหนด ใช้เป็นแนวทางในการจัดวางระบบการควบคุมภายใน และประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ โดยมีรายละเอียดการจัดทำรายงาน ดังนี้

การจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานของรัฐ ประกอบด้วย



การรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด



การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามผล



การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ



ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

และเสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ชำรงต้น ต่อหัวหน้าหน่วยงานเพื่อพิจารณาลงนาม และจัดส่งให้ผู้กำกับดูแลและกระทรวงเจ้าสังกัดภายใน 90 วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ หรือสิ้นปีปฏิทิน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จึงจำเป็นต้องดำเนินการควบคุมภายใน เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐาน และให้สามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ สถาบันฯ จะดำเนินการติดตามผลการควบคุมภายใน ของหน่วยงานในสังกัดทั้ง 19 แห่ง เพื่อรวบรวมและสรุปผลการประเมินการควบคุมภายในในภาพรวม และจัดส่งในกระทรวงวัฒนธรรมต่อไป

การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ประกอบด้วย



6.2.2.1 สภาพแวดล้อมการควบคุม

สภาพแวดล้อมการควบคุมเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานที่ส่งผลให้มีการนำการควบคุมภายในมาปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหารจะต้องสร้างบรรยากาศ ให้ทุกระดับตระหนักถึงความสำคัญของการควบคุมภายใน รวมทั้งการดำเนินงานที่คาดหวังของผู้กำกับดูแลและฝ่ายบริหาร ทั้งนี้สภาพแวดล้อมการควบคุมดังกล่าว เป็นพื้นฐานสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบของการควบคุมภายในอื่น ๆ สภาพแวดล้อมการควบคุมประกอบด้วย 5 หลักการ ดังนี้



1. หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม



2. ผู้กำกับดูแลหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร และมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน



3. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล



4. หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ



5. หน่วยงานของรัฐกำหนดให้ บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ



6.2.2.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นประจำ เพื่อระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ รวมถึงกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น ฝ่ายบริหารควรคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและภารกิจภายในทั้งหมดที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 หลักการ ดังนี้

6.

หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ของการปฏิบัติงานให้ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะ สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

7.

หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน อย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการ จัดการความเสี่ยงนั้น

8.

หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมิน ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

9.

หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัย สำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน



6.2.2.3 กิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุมเป็นการปฏิบัติที่กำหนดไว้ในนโยบายและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติตามคำสั่งการของฝ่ายบริหารจะลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมควรได้รับการนำไปปฏิบัติทั่วทุกระดับของหน่วยงานของ รัฐ ในกระบวนการปฏิบัติงาน ขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ รวมถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการ ดำเนินงาน กิจกรรมการควบคุม ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

10.

หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการ บรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

11.

หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อ สนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

12.

หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบ ด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การ ปฏิบัติจริง



6.2.2.4 สารสนเทศและการสื่อสาร

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหน่วยงานของรัฐที่จะช่วยให้มีการดำเนินการตามการควบคุมภายในที่กำหนด เพื่อสนับสนุนให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารเกิดขึ้นได้ทั้งจากภายในและภายนอก และเป็นช่องทางเพื่อให้ทราบถึงสารสนเทศที่สำคัญในการควบคุมการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ การสื่อสารจะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบ และความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ สารสนเทศและการสื่อสาร ประกอบด้วย 3 หลักการ ดังนี้

13.

หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

14.

หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์ และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

15.

หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด



6.2.2.5 กิจกรรมการติดตามผล

กิจกรรมการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน การประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามหลักการในแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ กรณีที่ผลการประเมินการควบคุมภายในจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานของรัฐ ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา กิจกรรมการติดตามผลประกอบด้วย 2 หลักการ ดังนี้

16.

หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

17.

หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์มีกระบวนการดำเนินงานตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน ดังนี้

มาตรฐานการควบคุมภายใน	การดำเนินการตามมาตรฐาน
1. หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้ประกาศเจตจำนงในการปฏิบัติงานตามพันธกิจอย่างมีคุณธรรมด้วยความซื่อตรง มีคณะกรรมการควบคุมดูแลการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริตและ ประพฤติมิชอบในหน่วยงานภาครัฐ และการถ่ายทอดให้ทุกหน่วยงานได้ถือปฏิบัติ
2. ผู้กำกับดูแลหน่วยงานของรัฐ แสดงให้เห็นถึงความ เป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและ มีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการ ดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีอิสระในการวางระบบและ ปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการที่ เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน
3. หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายการบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วย งานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จัดโครงสร้างการบริหารงาน เพื่อให้บรรลุภารกิจของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ภายใต้การกำกับดูแลของสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
4. หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการ สร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากร ที่มีความรู้ ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วย งานของรัฐ	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ให้ความสำคัญกับการสร้าง ขวัญกำลังใจ และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
5. หน่วยงานของรัฐกำหนดให้ บุคลากรมีหน้าที่และ ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการ ควบคุมภายใน เพื่อให้วัตถุประสงค์ของหน่วยงานของ รัฐ	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ ให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสมชัดเจน ส่งเสริมให้พัฒนา ตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการควบคุม กำกับดูแลการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามระบบควบคุมภายในที่กำหนด
6. หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน ของการปฏิบัติงาน ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของ องค์กรไว้อย่างชัดเจน และเพียงพอ ที่จะสามารถระบุ และประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของ การปฏิบัติงานในแต่ละพันธกิจครอบคลุมทุกภารกิจ อย่างชัดเจน
7. หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้ง หน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนด วิธีจัดการความเสี่ยงนั้น	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการระบุความเสี่ยงที่มีผล กระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจ โดยมีการ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากทั้งปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอก ประเมินความสำคัญของความเสี่ยง และกำหนดแนวทางในการจัดการหรือตอบสนองเพื่อ ลดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
8. หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่จะเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการประเมินโอกาสที่จะเกิด การทุจริตขึ้น โดยครอบคลุมการทุจริตแบบต่าง ๆ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การเงินและงบประมาณ และการ ละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบ
9. หน่วยงานของรัฐระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลง ที่อาจมีผลกระทบต่ออย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการ ควบคุมภายใน	สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการประเมินการเปลี่ยนแปลง จากปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในที่สำคัญ ซึ่งอาจมี ผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจ การให้บริการ การควบคุมภายใน และการรายงานทางการเงิน ตลอดจน ได้กำหนดมาตรฐานการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง นั้นอย่างเพียงพอ

มาตรฐานการควบคุมภายใน

10. หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

11. หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

12. หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

13. หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

14. หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

15. หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

16. หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

17. หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

การดำเนินการตามมาตรฐาน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีกิจกรรมการควบคุมที่มีความเหมาะสม กับความเสี่ยงและลักษณะเฉพาะของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อดำเนินงานเป็นลายลักษณ์อักษร มีการกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ ไว้อย่างชัดเจน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานที่ใช้เทคโนโลยี รวมทั้งมีการควบคุมด้านความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยี มีการพัฒนาและบำรุงรักษาให้มีความเหมาะสม

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการกำหนดนโยบาย ความสำเร็จที่คาดหวัง และขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงความถูกต้องโปร่งใส และประโยชน์สูงสุดของนักศึกษาและส่วนงานที่เกี่ยวข้อง

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการจัดทำระบบสารสนเทศจำเป็นด้านต่าง ๆ สำหรับการบริหารงาน มีการเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ และปรับปรุงข้อมูลให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ซึ่งผู้บริหารและบุคลากรสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ รวมถึงมีการรายงานให้ผู้บริหารสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ทราบทุกเดือน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ จัดให้มีการสื่อสารภายในที่ดี สอดคล้องกับผู้ใช้งาน มีกระบวนการติดต่อสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร มีช่องทางที่บุคลากรสามารถแจ้งข้อมูลเบาะแส หรือ ร้องเรียน เกี่ยวกับการฉ้อฉลหรือทุจริตภายในองค์กร

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีช่องทางสื่อสารรับฟังความคิดเห็นให้กับบุคคลภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายใน

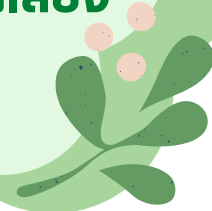
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน และตรวจสอบการปฏิบัติงาน ตามระบบการควบคุมภายในที่กำหนดไว้ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีการรายงานให้ผู้บริหารทราบ เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามแผนมาปรับปรุง พัฒนา หรือแก้ไขให้ทันเวลา

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีการประเมินผลที่เหมาะสม และสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน และดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของหน่วยงานตรวจสอบภายใน



ส่วนที่ 7

เครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์



7.1 แบบฟอร์มที่ใช้ในการจัดทำแผนและรายงานการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ได้กำหนดแบบฟอร์มที่ใช้ในการดำเนินงานและการรายงาน
การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ไว้ดังนี้



แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง



แบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน



แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน



แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน

7.1.1 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (RM-01)

แผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

วัตถุประสงค์/ คำเป้าหมาย (1)	ความเสี่ยง (2)		ระบุความเสี่ยง (3)		การประเมินความเสี่ยง (4)		การจัดการความเสี่ยง (5)		การประเมินความเสี่ยง (6)		การประเมินความเสี่ยง (7)		การประเมินความเสี่ยง (8)		การประเมินความเสี่ยง (9)		การประเมินความเสี่ยง (10)		การประเมินความเสี่ยง (11)		การประเมินความเสี่ยง (12)	
	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง	ระดับ ความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่																						

คำอธิบายแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (RM-01)

(1) วัตถุประสงค์/ค่าเป้าหมาย : ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สำคัญ ที่อาจจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ และงานประจำที่สำคัญ)

(2) ความเสี่ยง : ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ

(3) ประเภทความเสี่ยง : ระบุประเภทความเสี่ยงตามที่หน่วยงานกำหนด

(4) ปัจจัยเสี่ยง : ระบุปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และส่งต่อการเกิดความเสี่ยง

(5) ระดับโอกาสเกิด : ระบุระดับโอกาสเกิด (พิจารณาจากเกณฑ์ระดับโอกาสเกิด)

(6) ระดับผลกระทบ : ระบุระดับผลกระทบ (พิจารณาจากเกณฑ์ระดับผลกระทบ)

(7) ระดับความเสี่ยง : ระบุระดับความเสี่ยง ผลคูณของระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ (พิจารณาจากเกณฑ์ระดับความเสี่ยง)

(8) การจัดการ/การตอบสนองความเสี่ยง : ระบุวิธีในการตอบสนองความเสี่ยง

(9) มาตรการ/กระบวนการ/โครงการ/กิจกรรม : ระบุมาตรการหรือกระบวนการหรือโครงการหรือกิจกรรม หรืออื่น ๆ ที่นำไปใช้เพื่อลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(10) ระยะเวลา/กำหนดการ : ระบุระยะเวลาในการดำเนินการ

(11) งบประมาณ : ระบุงบประมาณที่ใช้ (ถ้ามี)

(12) ผู้รับผิดชอบ : ระบุผู้รับผิดชอบ

สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่



แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (RM-01)

แบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำ

ปีงบประมาณ พ.ศ.
(รอบเดือน)

7.1.2 แบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน (RM-02)

วัตถุประสงค์/ คำเป้าหมาย (1)	ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง			มาตรการ/กระบวนการ/ โครงการ/กิจกรรม (7)	การติดตามรอบ เดือน					
			ระดับ โอกาส เกิด (4)	ระดับ ผลกระทบ (5)	ระดับ ความเสี่ยง (6)		สิ่งที่ดำเนินการแล้ว/ผล การดำเนินการ (8)	ระดับ โอกาส เกิด (9)	ระดับ ผลกระทบ (10)	ระดับ ความเสี่ยง (11)	ผู้รับผิดชอบ (12)	
ยุทธศาสตร์ที่												

คำอธิบายแบบฟอร์มแบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน (RM-02)

(1) – (7) และ (12) : ระบุตามแผนบริหารความเสี่ยง

(8) สิ่งที่ทำเนิการแล้ว/ผลการดำเนินการ : ระบุสิ่งที่ดำเนินการและผลการดำเนินการ ให้เชื่อมโยงกับ (7) พร้อมทั้งระบุผลการดำเนินการเทียบก่อนและหลังการดำเนินการ

(9) ระดับโอกาสเกิด : ระบุระดับโอกาสเกิด เชื่อมโยงกับ (8)

(10) ระดับผลกระทบ : ระบุระดับผลกระทบ เชื่อมโยงกับ (8)

(11) ระดับความเสี่ยง : ระบุระดับความเสี่ยง ผลคูณของระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ

สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่



แบบฟอร์มแบบติดตามฯ (RM-02)

**7.1.3 แบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
(แบบ ปค. 4)**

.....(1).....
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด.....(2).....

(3) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(4) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม
2. การประเมินความเสี่ยง
3. กิจกรรมควบคุม
4. สารสนเทศและการสื่อสาร
5. กิจกรรมการติดตามผล

ผลการประเมินโดยรวม (5)

.....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8)..... เดือน..... พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
- (3) ระบุองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
- (4) ระบุผลการประเมิน/ข้อสรุปของแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในพร้อมความเสี่ยงที่ยังมีอยู่/จุดอ่อน
- (5) สรุปผลการประเมินโดยรวมขององค์ประกอบของการควบคุมภายในทั้ง 5 องค์ประกอบ
- (6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่



แบบฟอร์มรายงานตามองค์ประกอบ
การควบคุมภายใน (ปค. 4)

7.1.4 แบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

.....(1).....
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด(2).....

(3) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินงานหรือภารกิจ อื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของ รัฐ/ วัตถุประสงค์	(4) ความเสี่ยง	(5) การควบคุมภายในที่มีอยู่	(6) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(7) ความเสี่ยงที่ยังมี อยู่	(8) การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	(9) หน่วยงานที่รับผิดชอบ

ลายมือชื่อ(10).....
 ตำแหน่ง(11).....
 วันที่(12)..... เดือน พ.ศ.

คำอธิบายแบบรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค. 5)

- (1) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ
- (2) ระบุวันเดือนปีสิ้นรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ประเมินผลการควบคุมภายใน
- (3) ระบุภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงาน หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ และวัตถุประสงค์ของภารกิจดังกล่าวที่ประเมิน
- (4) ระบุความเสี่ยงสำคัญของแต่ละภารกิจ
- (5) ระบุการควบคุมภายในของแต่ละภารกิจ เพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง เช่น ขั้นตอน วิธีปฏิบัติงาน กฎเกณฑ์
- (6) ระบุผลการประเมินการควบคุมภายในว่ามีความเพียงพอและปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่องหรือไม่
- (7) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ
- (8) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (7) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป
- (9) ระบุชื่อหน่วยงานที่รับผิดชอบการปรับปรุงการควบคุมภายใน
- (10) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (11) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ
- (12) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่



แบบฟอร์มรายงานผลการประเมินผล
การควบคุมภายใน (ปค. 5)

7.2 เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์กำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินระดับความเสี่ยง ไว้ดังนี้

7.2.1 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ใช้เกณฑ์เมทริกซ์แบบ 3 x 3 ในการประเมินระดับความเสี่ยง ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน ดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาสเกิด} \times \text{ระดับผลกระทบ}$$

ระดับผลกระทบ (Impact)	1 x 3 High ต้องกำหนดกิจกรรมควบคุม	2 x 3 High	3 x 3 Critical ต้องกำหนดกิจกรรมควบคุมใหม่
	1 x 2 Low	2 x 2 Medium ควรมีกิจกรรมควบคุม	3 x 2 High
	1 x 1 Low ใช้กิจกรรมที่มีอยู่ปกติ	2 x 1 Low	3 x 1 Medium
	ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)		

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Critical)	3x3	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการความเสี่ยง โดยด่วน ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง (High)	1x3 2x3 3x2	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium)	2x2 3x1	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ (Low)	1x1 1x2 2x1	ระดับที่ยอมรับได้ โดยใช้วิธีการควบคุมตามปกติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอ

7.2.2 เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood)

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ คือ สูง (3) ปานกลาง (2) และต่ำ (1) ดังนี้

ระดับ	โอกาสเกิด	ภาพรวม	เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ	
3	สูง	บ่อยเกินระดับที่ยอมรับได้	เกิดมากกว่า 10 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง	โอกาสเกิดมากกว่า 80%
2	ปานกลาง	อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	เกิดมากกว่า 4 ครั้ง แต่ไม่ถึง 10 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง	โอกาสเกิดอยู่ระหว่าง 50 - 79%
1	ต่ำ	ไม่บ่อย อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	เกิดน้อยกว่า 4 ครั้งต่อปี	มีโอกาสเกิดนาน ๆ ครั้ง	โอกาสเกิดน้อยกว่า 50%

7.2.3 เกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบ (Impact)

สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ กำหนดเกณฑ์ไว้ 3 ระดับ คือ สูง (3) ปานกลาง (2) และต่ำ (1) ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	ภาพรวม	ต่อเป้าหมายองค์กร	ต่อแผนการดำเนินงาน	ต่อสภาพการเงิน	ต่อทรัพย์สิน	ต่อความปลอดภัย
3	สูง	ผลกระทบจากความเสียหายไม่สามารถยอมรับได้	บรรลุเป้าหมายซ้ำในระดับที่ยอมรับไม่ได้	ดำเนินการตามแผนสำเร็จ น้อยกว่า 60%	เสียหายมากกว่า 1 ล้านบาท	ทรัพย์สินเสียหายมาก	บาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงานหรือเสียชีวิต
2	ปานกลาง	ผลกระทบจากความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บรรลุเป้าหมายซ้ำ แต่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	ดำเนินการตามแผนสำเร็จ 60 - 80%	เสียหายอยู่ระหว่าง 1 แสนบาท - 1 ล้านบาท	ทรัพย์สินเสียหายพอสมควร	บาดเจ็บสาหัสรุนแรง ถึงขั้นหยุดงาน
1	ต่ำ	ยอมรับผลกระทบจากความเสียหายได้	บรรลุเป้าหมาย ไม่ล่าช้า ยอมรับได้	ดำเนินการตามแผนสำเร็จ มากกว่า 80%	เสียหายน้อยกว่า 1 แสนบาท	ทรัพย์สินไม่เสียหายหรือเสียหายน้อย	บาดเจ็บไม่รุนแรง

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (1)



คำสั่งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ที่ ๖๕๕/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์

ตามคำสั่งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ ๗๐๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕ เพื่อช่วยป้องกันหรือลดผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือภารกิจของสถาบันฯ และเป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๓ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตาม มาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์ อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๖ (๓) แห่งพระราชบัญญัติสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ พ.ศ. ๒๕๕๐ และที่แก้ไขเพิ่มเติม จึงให้ยกเลิกคำสั่งสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ ที่ ๗๐๙/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๔ พฤศจิกายน ๒๕๖๕ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ โดยมีองค์ประกอบ หน้าที่และอำนาจ ดังนี้

องค์ประกอบ

- | | |
|---|------------------|
| ๑. อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
(รองศาสตราจารย์วรินทร์พร ทับเกตุ) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยอธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ | กรรมการ |
| ๕. คณบดีคณะศิลปศึกษา | กรรมการ |
| ๖. คณบดีคณะศิลปนาฏดุริยางค์ | กรรมการ |
| ๗. คณบดีคณะศิลปวิจิตร | กรรมการ |
| ๘. ผู้อำนวยการวิทยาลัยนาฏศิลป์ | กรรมการ |
| ๙. ผู้อำนวยการวิทยาลัยช่างศิลป์ | กรรมการ |
| ๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี | กรรมการ |
| ๑๑. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | กรรมการ |

/๑๒. ผู้อำนวยการ...

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ (2)

-๒-

๑๒. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการกองส่งเสริมวิชาการและงานวิจัย	กรรมการ
๑๔. ผู้อำนวยการกองกิจการนักเรียนนักศึกษา	กรรมการ
๑๕. ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล	กรรมการ
๑๖. ผู้อำนวยการกลุ่มเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
๑๗. ผู้อำนวยการกลุ่มนิติการ	กรรมการ
๑๘. หัวหน้ากลุ่มศิลปวัฒนธรรม	กรรมการ
๑๙. ผู้อำนวยการกลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา	กรรมการและเลขานุการ
๒๐. นายปรเมศวร์ พิษฉีกหวาน	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๑. นางสาวกীরตยา สุนทรชาติพงษ์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๒. นางสาวณัชชา สิงหราชันย์	ผู้ช่วยเลขานุการ
๒๓. นายทศธรรม เมชลา	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่และอำนาจ

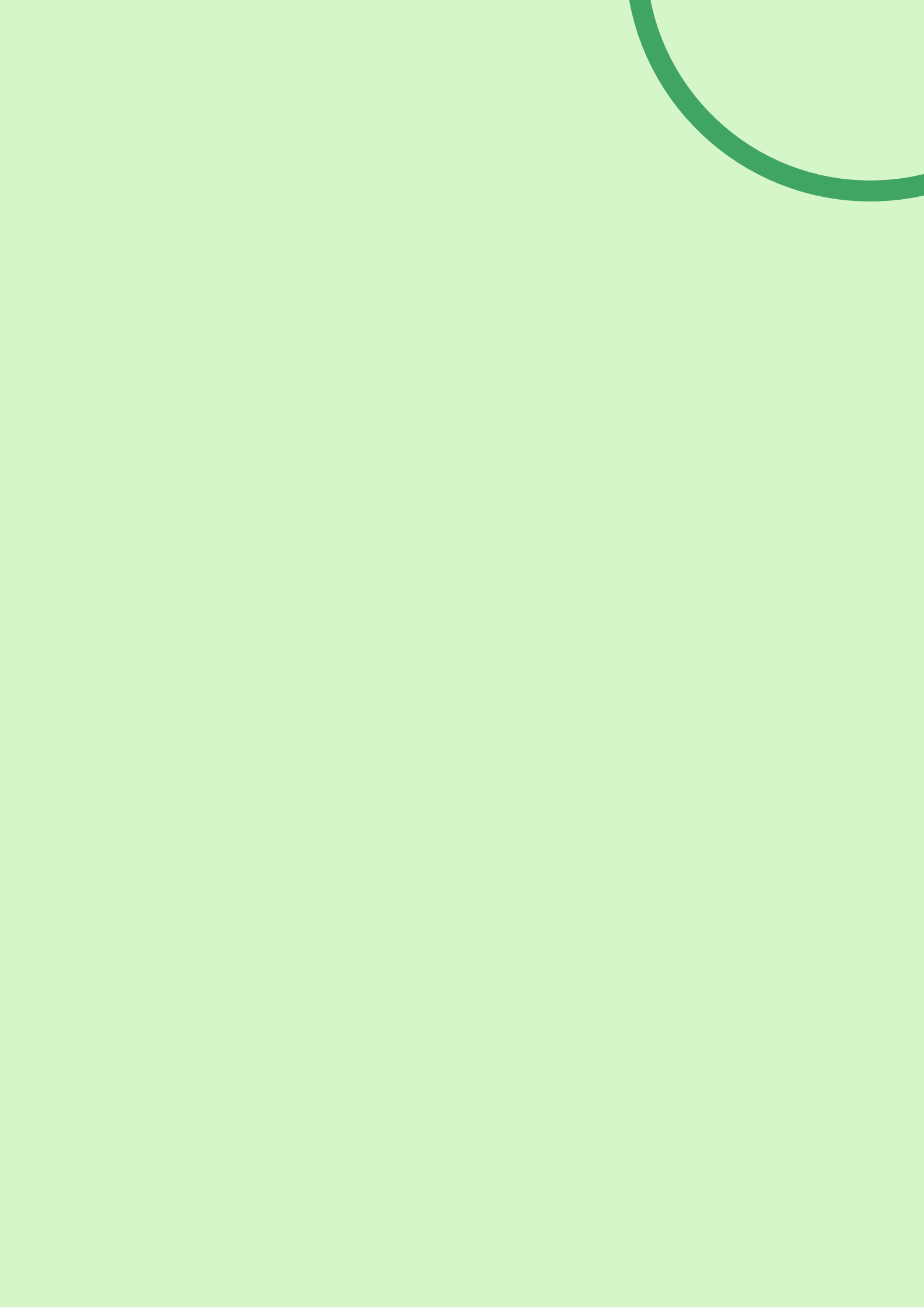
๑. กำหนดนโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการประเมินผล การควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
 ๒. พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
 ๓. กำกับ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
 ๔. รายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงต่อสภาสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์
 ๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายในของสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์ต่อกระทรวงวัฒนธรรม
 ๖. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย
- ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๗ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(นางนิภา โสภาสัมฤทธิ์)

อธิการบดีสถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์





กลุ่มประกันคุณภาพการศึกษา
สำนักงานอธิการบดี
สถาบันบัณฑิตพัฒนศิลป์