คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

งานประกันคุณภาพ

สำนักงานอธิการบดี 2563

คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นในกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพามหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไปสู่ความสำเร็จได้

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย จึงได้ยึดระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO – ERM ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง และใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป

งานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
2563

สารบัญ

คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บททั่วไป	1
ตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	2
ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย	3
โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	5
ส่วนที่ 2 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	6
นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	7
การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยง ตามแนวทางของ COSO-ERM	8
ประเภทความเสี่ยง	9
ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	10
ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	10
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	11
โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง	13
หน้าที่และความรับผิดชอบตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	14
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง	15
ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	17
ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	19
ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	20
เอกสารอ้างอิง	32
ภาคผนวก ก แบบฟอร์มตามแผนการบริหารความเสี่ยง	33
ภาคผนวก ข การใช้งานระบบสารสนเทศการบริหารความเสี่ยง	43
คณะผู้จัดทำ	48

ส่วนที่ 1
บททั่วไป

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูงที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

ปัจจุบันมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีหน่วยงานจัดการศึกษาระดับคณะ จำนวน 15 หน่วยงาน มีพื้นที่ทั้งหมดประมาณ 5,806 ไร่ ครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ สงขลา นครศรีธรรมราช ตรัง และชุมพร ด้วยการพัฒนาอย่างมีศักยภาพและมีจุดยืนที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยจึงแบ่งเขตพื้นที่ ออกเป็น ๗ หน่วยงาน ในพื้นที่ภาคใต้ ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย สงขลา
2. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาลัยรัตภูมิ
3. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตตรัง
4. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ไสใหญ่
5. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ทุ่งใหญ่
6. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย วิทยาเขตนครศรีธรรมราช ขนอม
7. สถานีวิจัยและฝึกอบรมราชมงคลศรีวิชัย ชุมพร

ตราสัญลักษณ์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ประกอบด้วยดวงตราพระราชลัญจกรประจำพระองค์พระมหากษัตริย์ รัชกาลที่ 9 อยู่ภายในวงกลมมีรูปดอกบัว 8 กลีบ เหนือวงกลมมีเลข 9 และพระมหาพิชัยมงกุฎครอบ ใต้วงกลมมีแถบโค้งรองรับภายในบรรจุอักษรชื่อ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ดวงตราพระราชลัญจกร เลข 9 และพระมหาพิชัยมงกุฎ สื่อความหมายถึงพระมหากรุณาธิคุณ ที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้เชิญพระราชลัญจกรประจำพระองค์ และพระมหาพิชัยมงกุฎเป็นเครื่องหมายราชการ รูปดอกบัว 8 กลีบ สื่อความหมายถึง ความสดชื่นเบิกบานที่ก่อให้เกิดปัญญาแผ่ขจรไปทั่วสารทิศ

ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และ ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย โดยแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – พ.ศ.2580) มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรและสังคมในระดับภูมิภาคและระดับประเทศ ด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมภาคใต้ ด้วยวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม” ที่มุ่งผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพ เพื่อเป็นกำลังแรงงานที่มีมาตรฐานก่อให้เกิดรายได้สูง สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศในระดับสากลซึ่งมีความสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และภารกิจใหม่ ดังต่อไปนี้

RUTS มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม
University of Social Innovation
Rajamangala University of Technology Srivijaya

ปรัชญา

มืออาชีพด้านนวัตกรรม เพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

ปณิธาน

มุ่งผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพที่สร้างสรรค์สังคม

พันธกิจ

1) ผลิตกำลังคนเฉพาะทางที่มีคุณภาพ ตอบสนองอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ

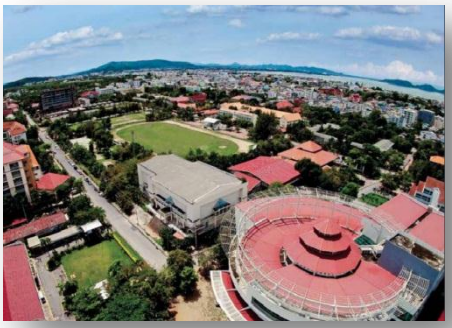
2) สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์และนวัตกรรม สู่การนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมหรือสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์

3) ให้บริการทางวิชาการแก่สังคมด้วยนวัตกรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน

4) สืบทอดศิลปวัฒนธรรมบนแนวทางวัฒนธรรมสร้างสรรค์

อัตลักษณ์

มีทักษะสื่อสาร เชี่ยวชาญปฏิบัติ



เอกลักษณ์

สร้างนักปฏิบัติมืออาชีพ

วัฒนธรรมองค์กร

มีความสุข ทันสมัย ใจบริการ

ค่านิยมหลัก

มหาวิทยาลัยกำหนดค่านิยมหลักขององค์กรแทนด้วยตัวอักษรโรมัน 4 ตัว คือ R U T S (Rajamangala University of Technology Srivijaya) โดยมีความหมายดังนี้

R = Responsibility

: รับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบในหน้าที่ เพื่อผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพ

U = Unity

: เป็นหนึ่งเดียว กลมเกลียวสามัคคี ทำงานเป็นทีม เสริมกำลัง สร้างความเข้มแข็งเพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตกำลังคนและสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

T = Technology and Innovation

: ตามทัน พัฒนา ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ การจัดการศึกษา และการสร้างเครือข่าย

S = Shining Wisdom

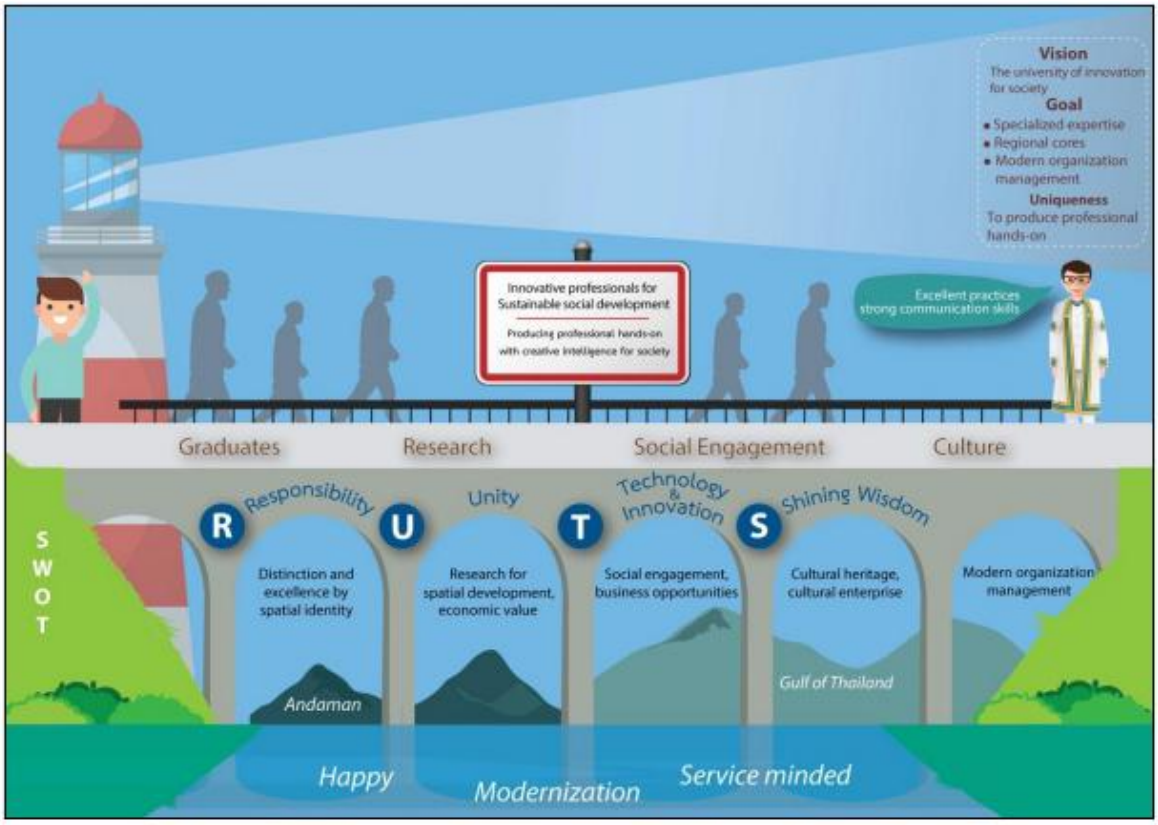
: รัศมีแห่งปัญญา การสร้างปัญญาด้วยการฝึกฝนและสร้างสรรค์ บนพื้นฐานของความรักและศรัทธาเพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นภูมิปัญญาของคนไทย

ยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย

1) สร้างความโดดเด่นและเป็นเลิศเฉพาะทางตามอัตลักษณ์เชิงพื้นที่
2) สร้างงานวิจัยเพื่อพัฒนาเชิงพื้นที่และก่อให้เกิดคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์
3) สร้างนวัตกรรมการบริการวิชาการที่ก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ
4) สร้างสรรค์มรดกทางวัฒนธรรมบนแนวคิดวิสาหกิจวัฒนธรรมอย่างยั่งยืน
5) สร้างระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

กรอบวิสัยทัศน์การพัฒนามหาวิทยาลัย

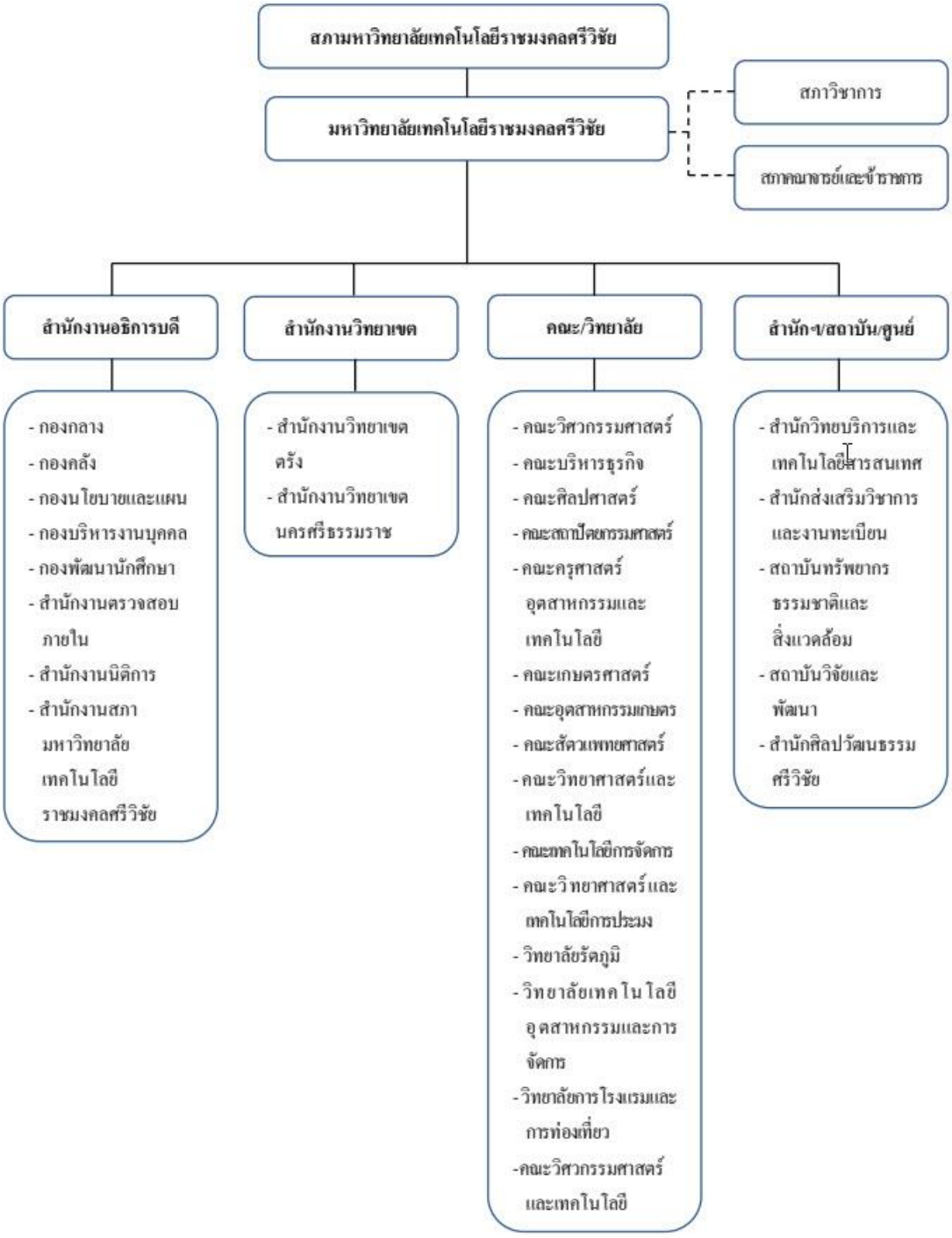
การพัฒนามหาวิทยาลัยภายใต้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะยาว 20 ปี (พ.ศ.2561 – พ.ศ. 2580) ได้แบ่งการดำเนินงานออกเป็น 4 ระยะ กำหนดระยะละ 5 ปี ดังนี้



- ระยะ 5 ปี ที่หนึ่ง มหาวิทยาลัยแห่ง “นวัตกรรม” เพื่อการพัฒนาภูมิภาคอย่างมั่นคง
  : Innovation University
- ระยะ 5 ปี ที่สอง มหาวิทยาลัยแห่ง “โอกาส” เพื่อการพัฒนาประเทศให้มั่งคั่ง
  : Opportunity University
- ระยะ 5 ปี ที่สาม มหาวิทยาลัย “ศิวิไลซ์” แห่งเอเชียสู่ความมั่งคั่ง
  : Civilized University
- ระยะ 5 ปี ที่สี่ มหาวิทยาลัยแห่ง “พันธมิตร” เพื่อการพัฒนาสู่สากลอย่างยั่งยืน
  : Global Partner University

โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีการจัดแบ่งส่วนราชการตามโครงสร้างของมหาวิทยาลัย เป็น 2 ส่วน คือ หน่วยงานจัดการเรียนการสอน ที่ประกอบไปด้วย 12 คณะ/3 วิทยาลัย และหน่วยงานสายสนับสนุน ที่ประกอบไปด้วย สำนักฯ/สถาบัน/ศูนย์ สำนักงานอธิการบดี และสำนักงานวิทยาเขต โดยการดำเนินงานอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ดังรูปที่ 1



รูปที่ 1 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ส่วนที่ 2
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี สร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กรภาครัฐและภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษา และประชาชนทั่วไปว่ากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถผลิตบุคลากรเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพามหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจ และเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะเสริมสร้างให้เกิดการการบริหารจัดการที่ดีของมหาวิทยาลัย

ด้วยแนวคิดดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงให้ความสำคัญต่อการดำเนินนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านการเสริมสร้างความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากร การดำเนินการตามแผนและติดตามผลการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงคือความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารและบุคลากร

วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างองค์ความรู้ด้านบริหารความเสี่ยงแก่บุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
2. เพื่อให้ฝ่ายบริหารและหน่วยงานเข้าใจหลักการ/แนวคิด/วิธีการและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
3. เพื่อให้หน่วยงานรับทราบขั้นตอนกระบวนการและสามารถวางแผนบริหารความเสี่ยงของระดับมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงาน
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง
6. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังมุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงไปยังผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ

นิยามและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล และความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง พิจารณาได้จาก

1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ

2) ปัจจัยภายใน เช่น กฎ ระเบียบ ข้อบังคับภายในองค์กร ระบบการงาน ฯลฯ

3. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่เป็นระบบและต่อเนื่องเพื่อช่วยให้องค์กรลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสียหายและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การประเมินความเสี่ยงเป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ดังนี้

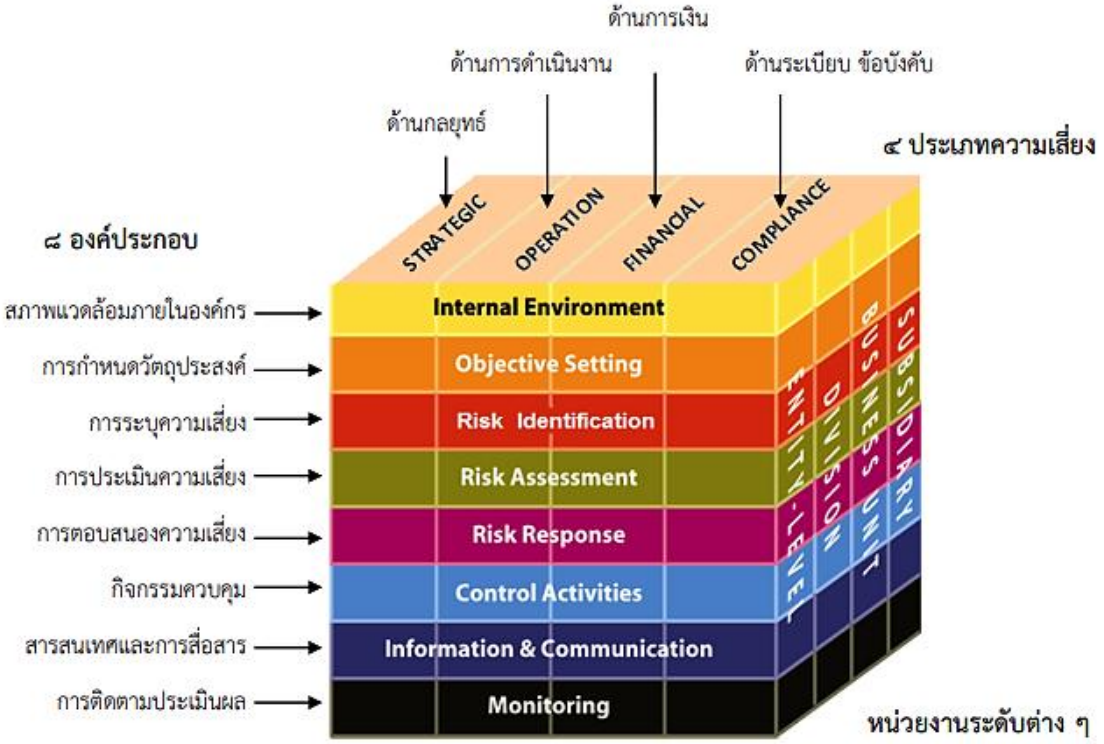
1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM

การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise risk management) เป็นมาตรฐานที่จะนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise risk management : ERM) มีแนวทางในการแจกแจงปัญหาและความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อยๆ รวมไปถึงการกำหนดบทบาทและหน้าที่ความรู้ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยอ้างอิงจากมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังรูปที่ 2



รูปที่ 2 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO - ERM

กรอบหลักการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทาง COSO - ERM มีองค์ประกอบหลักจำนวน 8 องค์ประกอบ เพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยหลายประการ เช่น จริยธรรม วัฒนธรรมองค์กร นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ต้องพิจารณากำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง ให้มีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อวางเป้าหมายในการบริหารความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม

3. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) เป็นการรวบรวมเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กรและเมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย เช่น นโยบายการบริหารงาน บุคลากร การปฏิบัติงาน การเงิน ระบบสารสนเทศ ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่โดยการประเมินจากโอกาสที่เกิดขึ้นของความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นการดำเนินการหลังจากที่สามารถระบุความเสี่ยงและประเมินระดับของความเสี่ยงแล้ว โดยจะต้องนำความเสี่ยงไปดำเนินการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและลดระดับความรุนแรงของผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ด้วยวิธีจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมที่สุดและคุ้มค่ากับการลงทุน

6. กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นการกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่างๆ เพื่อช่วยลดหรือควบคุมความเสี่ยง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าจะสามารถจัดการกับความเสี่ยงนั้นได้อย่างถูกต้อง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ป้องกันและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication) หน่วยงานจะต้องมีระบบสารสนเทศและการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะนำไปพิจารณาดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อไปตามกรอบและขั้นตอนการปฏิบัติที่กำหนด

8. การติดตามประเมินผล (Monitoring) หน่วยงานจะต้องมีการติดตามผล เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานว่าเหมาะสม และสามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

ประเภทความเสี่ยง

จำแนกความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์หรือปัจจัยต่างๆที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากขั้นตอนในกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง

4. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือ นโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 3
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่มีส่วนช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีการพัฒนาและเติบโตอย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี อันเป็นปัจจัยหลักในการเสริมสร้างองค์กรให้มีมาตรฐานการจัดการที่ดี และการมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เป็นส่วนสำคัญที่สามารถทำให้มหาวิทยาลัยบรรลุพันธกิจและแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ ในดำเนินการอย่างเป็นระบบ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

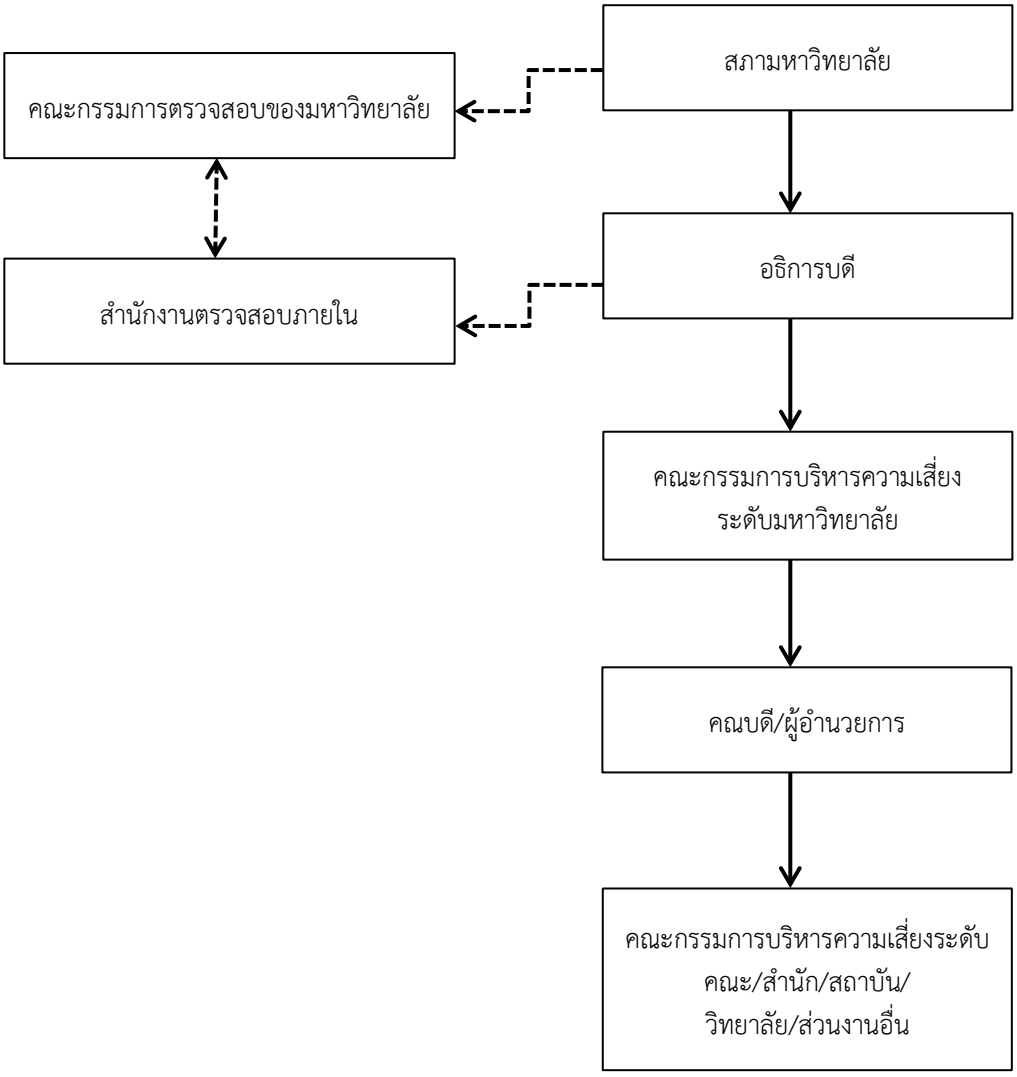
นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรแบบบูรณาการโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆที่จะเกินขึ้น
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย กำหนดโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังรูปที่ 3 และตารางที่ 1 ดังนี้



รูปที่ 3 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การกำกับดูแล การตัดสินใจ การจัดทำแผน การดำเนินการ การติดตามประเมินผล และการสอบทาน ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบมีอำนาจหน้าที่และผู้ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง 2. ให้ข้อเสนอแนะการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย	1. ประเมินระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 2. ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
อธิการบดีมหาวิทยาลัย	1. กำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง 4. เสนอรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง 3. จัดทำคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง 4. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 6. เสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน 4. เสนอแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น	1. นำนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงาน 4. จัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ

ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบในการดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย (ต่อ)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
งานประกันคุณภาพ	1. ติดตามและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกหน่วยงาน 2. จัดทำรายงานผลการติดตามและประเมินผลกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการประเมินความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบตามคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับดูแลและดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วยคณะกรรมการ จำนวน 2 ชุด มีหน้าที่ ดังนี้

1. **คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยง** มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

   1) ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

   2) ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง

   3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

   4) ติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและเสนอต่อมหาวิทยาลัย

   5) นำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงและข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในปีต่อไป

   6) อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

2. **คณะกรรมการฝ่ายเลขานุการ** มีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

   1) ประชุมและประสานงานกับคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ

   2) รวบรวมข้อมูลการดำเนินการ วิเคราะห์ ระบุการประเมินโอกาส ผลกระทบ และการจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงของคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ

   3) เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและเสนอรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย

   4) อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการผลักดันการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงขององค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูง

การปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะประสบความสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วม และความเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในองค์กร ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อองค์กร มิฉะนั้นแล้วการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถเกิดขึ้นได้

2. ความเข้าใจความหมายคามเสี่ยงตรงกัน

การใช้คำนิยามเกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงแบบเดียวกัน จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย กระบวนการเพื่อใช้ในการบ่งชี้และประเมินความเสี่ยง และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ทุกระดับมีจุดหมายร่วมกันในการบริหารความเสี่ยง

3. กระบวนการบริหารความเสี่ยงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

องค์กรจะประสบความสำเร็จในการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้นั้น จะต้องนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติได้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร และต้องกระทำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ

4. การบริหารการเปลี่ยนแปลงต้องมีการชี้แจง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาปฏิบัติ องค์กรต้องมีการปรับวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้เข้ากับทุกระดับขององค์กร และต้องให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนได้ทราบถึงผลที่บุคลากรได้รับหลังจากการเปลี่ยนแปลง

5. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารเกี่ยวกับกลยุทธ์การบริหารความสี่ยงและวิธีปฏิบัติ มีความสำคัญอย่างมาก เพราะการสื่อสารจะเน้นให้เห็นถึงการเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์องค์กรการชี้แจ้งทำความเข้าใจกับบุคลากรทุกคนให้ทราบถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยง จะช่วยให้เกิดการยอมรับในกระบวนการและนำมาซึ่งความสำเร็จในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยง

6. การวัดผลการบริหารความเสี่ยง

การวัดความเสี่ยงในรูปแบบผลกระทบโอกาสที่อาจเกิดขึ้น จะทำให้ผู้บริหารสามารถประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและดำเนินการให้กระบวนการทั้งหมดเกิดความสอดคล้องกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การให้ความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน ควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรู้รับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยง เพื่อบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

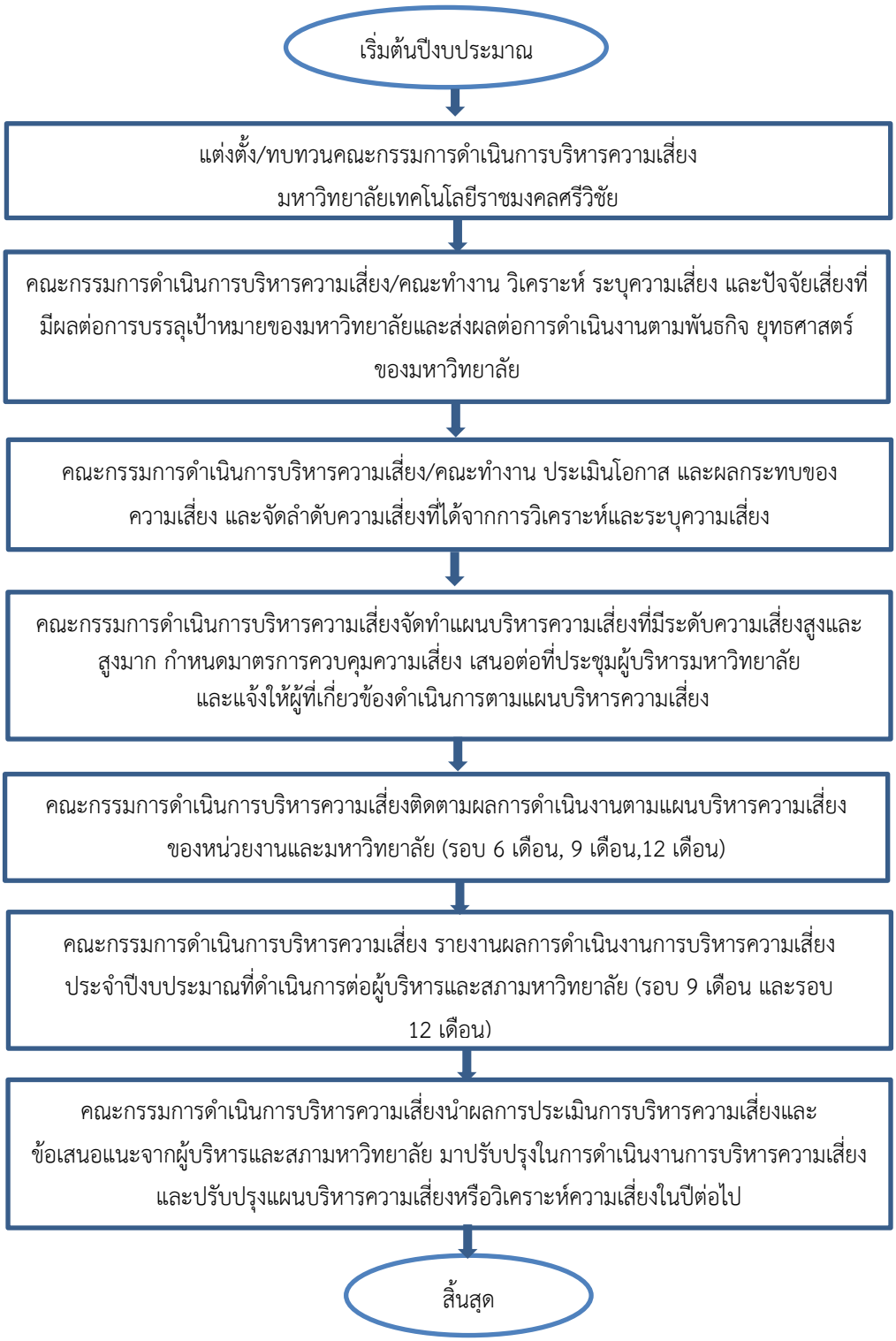
8. การติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การกำหนดวิธีการติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยการติดตามอาจจะอยู่ในรูปแบบการรายงานอย่าสม่ำเสมอ และวิธีการรายงานต้องมีความสะดวก รวดเร็ว และถูกต้อง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

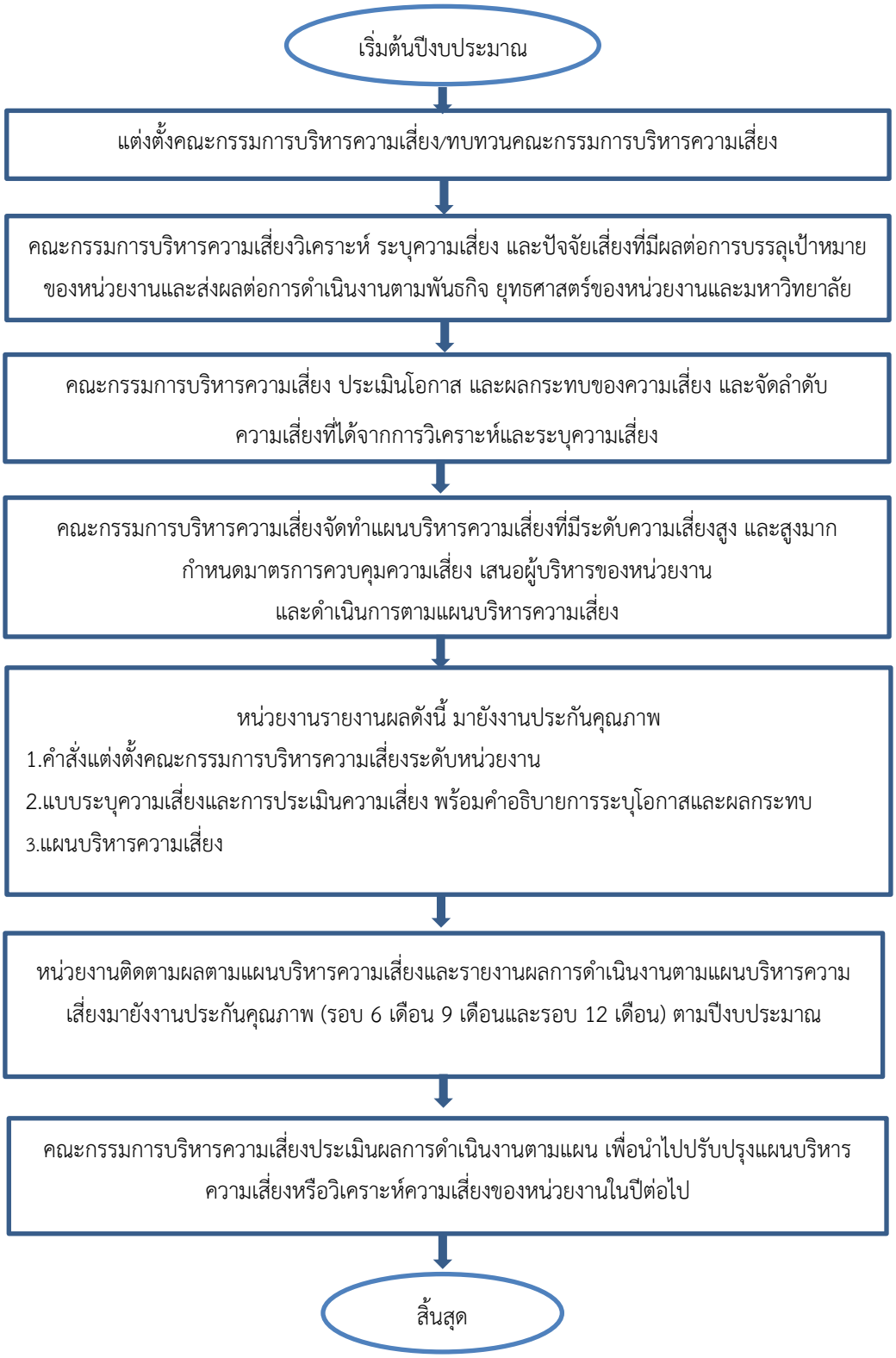
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ได้แก่

1. ระดับมหาวิทยาลัย โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



รูปที่ 4 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

2. ระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัยหรือส่วนงานอื่น โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้



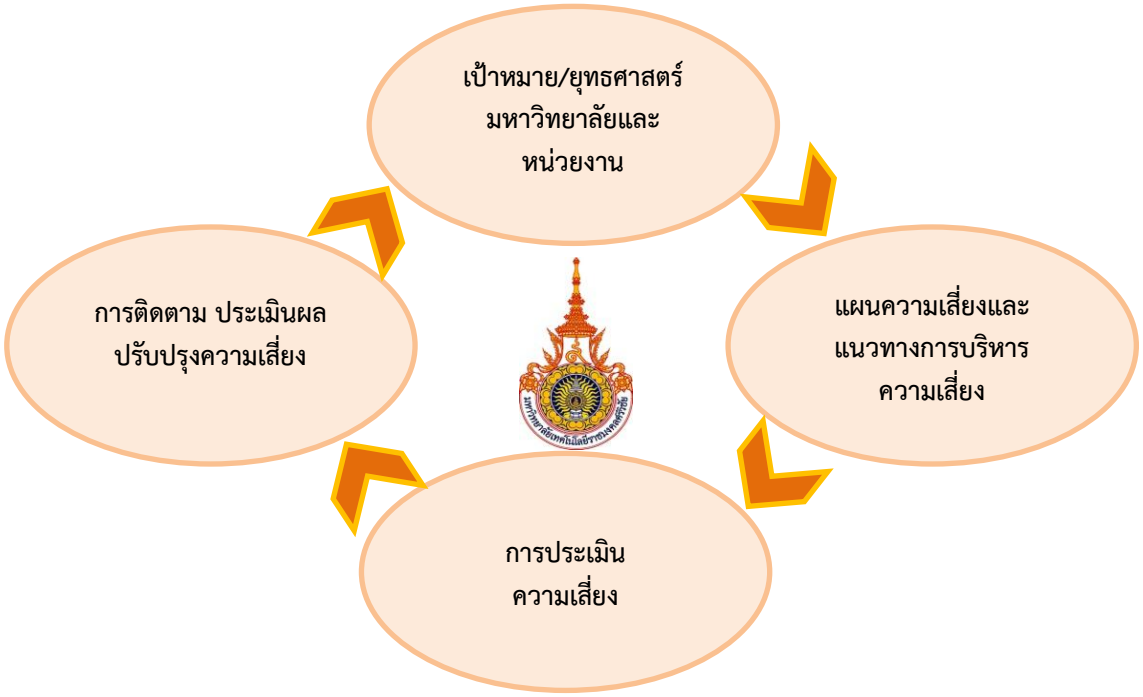
รูปที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน

ส่วนที่ 4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการตามแนวทาง COSO-ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแยกประเภทของความเสี่ยง 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยประเด็นความเสี่ยงจากการแยกประเภทความเสี่ยงแล้วจะต้องสอดคล้องและแยกตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย 5 ด้าน ได้แก่

1) ด้านการจัดการศึกษา
2) ด้านการวิจัย
3) ด้านการบริการวิชาการ
4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5) ด้านการบริหารจัดการองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จัดให้มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้กำหนดระบบวงจรการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 วงจรการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีศรีวิชัย

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย กำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ (Objective Setting)

หน่วยงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องดำเนินการให้สำเร็จ หรือกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาจใช้หลักแบบ SMART ประกอบด้วย

Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน

Measurable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้

Attainable : สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้

Relevant : มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

Timely : มีกรอบระยะเวลาที่แน่นอน

<u>ตัวอย่าง</u> :

- สร้างผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ นำไปสู่การใช้ประโยชน์และขับเคลื่อนเศรษฐกิจ สังคม ระดับภูมิภาค
- การพัฒนาสิ่งสนับสนุนด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
- ยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคม ชุมชนในภูมิภาค อย่างยั่งยืนด้วยนวัตกรรม

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกความเสี่ยงเป็น 4 ประเภท คือ

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ตัวย่อ S ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวม ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือปัจจัยต่างๆที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

<u>ตัวอย่าง</u> :

- การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของหน่วยงาน
- แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ตัวย่อ O ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ฯลฯ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ ความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

<u>ตัวอย่าง</u> :

- การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว
- วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
- ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานไม่เป็นตามเป้าหมาย

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ตัวย่อ F ความเสี่ยงที่ เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สิน ซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลง หรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

<u>ตัวอย่าง</u> :

- การขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง

4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ตัวย่อ C ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากเหตุการณ์ภายนอก

<u>ตัวอย่าง</u> :

- การดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา
- บุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบ

แนวทางที่สามารถใช้ในการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงสามารถใช้วิธีการเดียวหรือหลายวิธีรวมกันให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังต่อไปนี้

1) การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลเกี่ยวกับปัญหา/ข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานที่เคยเกิดขึ้นในอดีตที่มีการบันทึกไว้ ซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางและเป็นข้อมูลเบื้องต้นได้

2) การใช้คู่มือปฏิบัติงาน เพื่อลำดับขั้นตอนของกระบวนการทำงาน และพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนอาจจะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งอาจจะทำให้กิจกรรมนั้น ๆ หยุดชะงักหรือผิดพลาดจนก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นได้หรือไม่

3) การระดมความคิด จากบุคลากรหรือหน่วยงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับกิจกรรมดังกล่าวทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย เพื่อร่วมกันพิจารณาว่ามีเหตุการณ์ใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบเสียหายต่องานที่ดูแล

4) การใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆว่ามีปัญหาข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร

5) การใช้แบบตรวจสอบรายการ โดยผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการทำงาน และมาตรฐานการทำงานตามที่จัดทำได้ด้วยตนเอง

ตัวอย่างที่ 1 : การระบุความเสี่ยง

RUTS-01

แบบระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน : สำนัก ก.
ยุทธศาสตร์ : สร้างระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์ : องค์กรสมัยใหม่ที่ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลด/ควบคุม
1. ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุค่าเป้าหมาย	1. ผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการไม่สามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุเป้าหมาย	ด้านปฏิบัติงาน (O)	ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างน้อยร้อยละ 70								
2. การประกันคุณภาพมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด	1. ไม่มีระบบกลไกการประกันคุณภาพที่เหมาะสม 2. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและขาดการจัดทำเอกสารอ้างอิง	ด้านกลยุทธ์ (S)	ผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพไม่น้อยกว่า 3.50								

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆที่มหาวิทยาลัยได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดรับกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยต้องประเมินความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานและจัดลำดับความเสี่ยงโดยการประเมินจาก

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงาน เป็นเกณฑ์ในเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพ 5 ระดับ

เกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ

ตัวอย่าง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ในเชิงคุณภาพ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

ตัวอย่าง

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 ล้านบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 ล้านบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงสูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

โอกาส

ระดับ	ความหมาย
5	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติงานประจำปี มากกว่าร้อยละ 50 ไม่บรรลุเป้าหมาย
4	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติงานประจำปี ร้อยละ 41-50 ไม่บรรลุเป้าหมาย
3	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติงานประจำปี ร้อยละ 31-40 ไม่บรรลุเป้าหมาย
2	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติงานประจำปี ร้อยละ 21-30 ไม่บรรลุเป้าหมาย
1	ตัวชี้วัดของแผนงาน/โครงการ ภายใต้แผนปฏิบัติงานประจำปี อย่างน้อยร้อยละ 20 ไม่บรรลุเป้าหมาย

ผลกระทบ

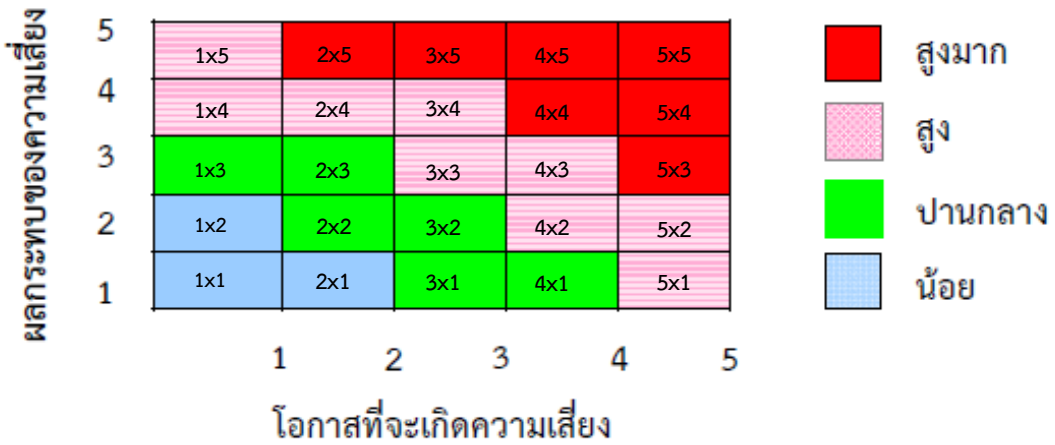
ระดับ	ความหมาย
5	แผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย น้อยกว่าร้อยละ 51
4	แผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อยร้อยละ 51-60
3	แผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อยร้อยละ 61-70
2	แผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อยร้อยละ 71-80
1	แผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย อย่างน้อยร้อยละ 81-90

2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

การพิจารณาความเสี่ยง หลังจากประเมินความเป็นไปได้ของโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ โดยนำความเสี่ยงที่ระบุไว้แล้วทั้งหมดมาพิจารณาความเสี่ยง ดังนี้

ตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



ตารางที่ 2 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง มี 4 ระดับ

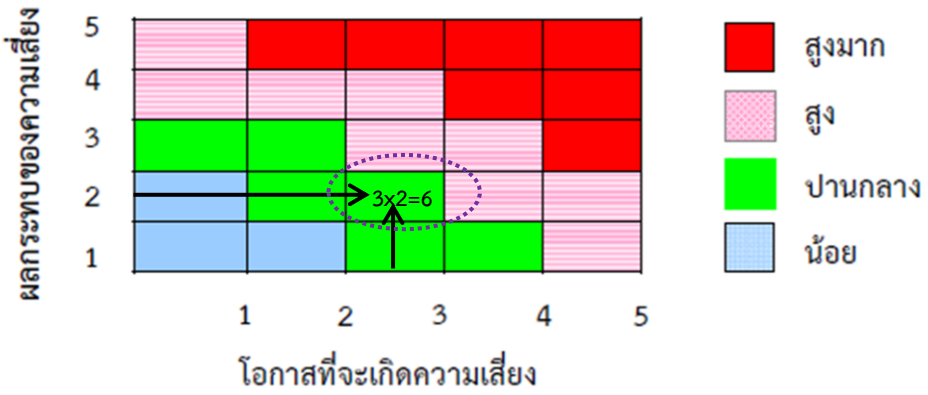
ระดับความเสี่ยง	แถบสี	ความหมาย
สูงมาก	**(สีแดง)**	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	**(สีชมพู)**	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	**(สีเขียว)**	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได
น้อย	**(สีฟ้า)**	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

<u>โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง</u> = ระดับความเสี่ยง

ตัวอย่าง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ระดับความเสี่ยง

➢ ประเมินโอกาส = 3 ประเมินผลกระทบ = 2

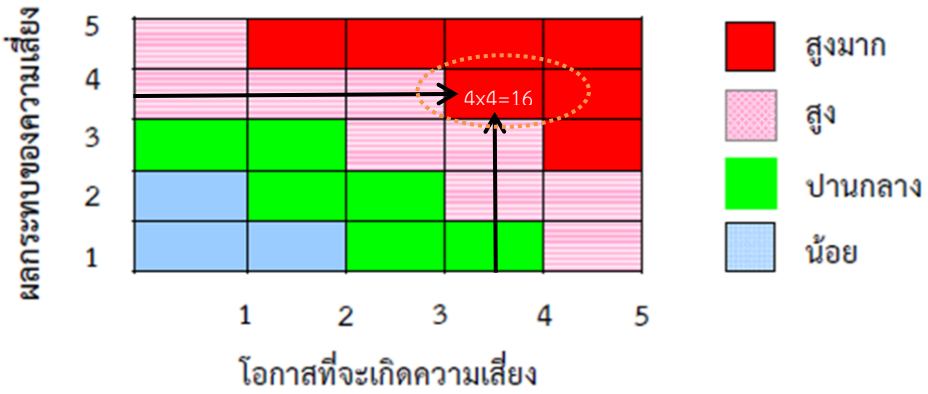


ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง

= 3 x 2

= 6 ✓ **ปานกลาง**

➢ ประเมินโอกาส = 4 ประเมินผลกระทบ = 4



ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง

= 4 x 4

= 16 ✓ **สูงมาก**

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่า ก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดตามตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย ฯ หรือคณะ/กอง เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

การจัดการความเสี่ยงเป็นขั้นตอนการระบุทางเลือกสำหรับการจัดการความเสี่ยงเพื่อนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติ หลังจากได้ผลการจัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้วควรคัดเลือกความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงสูงสุดตามลำดับของความสำคัญ การปฏิบัติควรปฏิบัติได้จริงในการกำหนดแนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การจัดการความเสี่ยงเป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกันเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) เป็นการที่มหาวิทยาลัยไม่ต้องดำเนินกิจกรรมใดๆ เพิ่มใช้วิธีการควบคุมที่มีอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

2) การลดความเสี่ยง (Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ตัวอย่างการลดความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

3) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาด้วยว่าหากหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมแล้วมหาวิทยาลัยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การปรับเปลี่ยนเป้าหมาย การหยุดหรือยกเลิก

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) เป็นการแบ่ง การโอนย้าย หรือกระจายความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

ตัวอย่างการถ่ายโอนความเสี่ยง เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริการบุคคลภายนอกในการซ่อมแซมบำรุงรักษา การจ้างเหมาทำความสะอาด การจ้างเหมาดูแลความปลอดภัย เป็นต้น

ตัวอย่าง 2 : การประเมินความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง

RUTS-01

แบบระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน : สำนัก ก.
ยุทธศาสตร์ : สร้างระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์ : องค์กรสมัยใหม่ที่ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลด/ควบคุม
1. ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี ไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุค่าเป้าหมาย	1. ผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการไม่สามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุเป้าหมาย	ด้านปฏิบัติงาน (O)	ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างน้อยร้อยละ 70	*4*	*4*	*16 สูงมาก*	*1*				✓
2. การประกันคุณภาพมีผลการประเมินไม่ผ่านเกณฑ์ตามที่กำหนด	1. ไม่มีระบบกลไกการประกันคุณภาพที่เหมาะสม 2. การดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนและขาดการจัดทำเอกสารอ้างอิง	ด้านกลยุทธ์ (S)	ผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพไม่น้อยกว่า 3.50	*3*	*3*	*9 สูง*	*2*				✓

ตัวอย่างที่ 3 : การวางแนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

RUTS-Risk-02

แผนการบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน : สำนัก ก.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ตัวชี้วัดประเมินความเสี่ยงตามมาตรการ	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1. ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุค่าเป้าหมาย	1. ผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการไม่สามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุเป้าหมาย	4	4	16 (สูงมาก)	1. สร้างระบบกลไกในการติดตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ให้บรรลุเป้าหมาย ดังนี้ 1.1) ระบบกำกับติดตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 ภาพรวม 35 KPI 1.2) ระบบกำกับติดตามผลการดำเนินงานโครงการ 1.3) ระบบกำกับติดตามผลการดำเนินงานงบลงทุน	ตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติงานประจำปีสามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายได้ อย่างน้อยร้อยละ 70	กองนโยบายและแผน*/ 30 กันยายน 2563

5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลผ่านระบบสารสนเทศงานประกันคุณภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงปีละ 3 ครั้งโดยรูปแบบหรือแบบฟอร์มการรายงานผลสามารถดูตัวอย่างได้ที่ภาคผนวก

ระดับมหาวิทยาลัย

รายงานผลการดำเนินการ รอบ 6, 9 และ 12 เดือน ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ต่อที่ประชุมผู้บริหารของมหาวิทยาลัย

ระดับคณะ/หน่วยงาน

รายงานผลการดำเนินการรอบ 6, 9 และ 12 เดือน ต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ และมหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร. 2552. คู่มือการบริหารความเสี่ยง .เข้าถึงได้ที่ http://www.osun.org

ดร.นฤมล สะอาดโฉม. Risk Management การบริหารความเสี่ยง. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์ ก.พลพิมพ์ (1996) จากัด; 2548

รศ.ดร.จิรประภา อัครบวร และดร.ภูมิพร ธรรมสถิตเดช. การบริหารความเสี่ยง : โครงการนวัตกรรมการเรียนรู้. กรุงเทพฯ : สานักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา; 2552

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล 2554

ภาคผนวก ก
แบบฟอร์มตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตลอดจนการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. แบบระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS-Risk-01
2. แผนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย RUTS-Risk-02
3. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง RUTS-Risk-03

หมายเหตุ : แบบฟอร์มดังกล่าวกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลผ่านระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงออนไลน์ ที่เว็บไซต์ http://ir.rmutsv.ac.th/risk-incontrol/risk-is หรือ ที่เว็บไซต์กองวิเทศสัมพันธ์และการประกันคุณภาพ http://ir.rmutsv.ac.th/ หัวข้อ : ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน

RUTS-Risk-01

แบบระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์: .....

เป้าประสงค์ : .....

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลด/ควบคุม

วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

ประเด็นความเสี่ยง : .....

ปัจจัยเสี่ยง : .....

โอกาส

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ผลกระทบ

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ตัวอย่าง

RUTS-Risk-01

แบบระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน : สำนัก ก.
ยุทธศาสตร์ : สร้างระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง
เป้าประสงค์ : องค์กรสมัยใหม่ที่ใช้นวัตกรรมในการบริหารจัดการ

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทของความเสี่ยง	เป้าหมายการบริหารความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง				วิธีการจัดการ			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ลด/ควบคุม
1. ความไม่โปร่งใสในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง	1. มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการทำงานและคุณธรรมจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	ด้านการปฏิบัติงาน(O)	1. ไม่มีการตรวจพบเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้าง	1	4	4 (สูง)	1				✓

หมายเหตุ : 1.ยุทธศาสตร์ : ระบุตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ระยะ 5 ปี (2561-2565) และระยะ 20 ปี (2561-2580)
2. เป้าประสงค์ : ระบุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
3.ประเภทความเสี่ยง : ด้านกลยุทธ์(S) , ด้านการปฏิบัติงาน(O) ,ด้านการเงิน(F), ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (C)

ตัวอย่าง

วิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ

ประเด็นความเสี่ยง : การสนับสนุนงบประมาณจากภาครัฐ
ปัจจัยเสี่ยง : ผลการดำเนินงานของแผนงาน/โครงการไม่สามารถขับเคลื่อนแผนปฏิบัติงานประจำปีให้บรรลุเป้าหมาย

โอกาส

ระดับ	ความหมาย
5	มีโอกาสเกิดขึ้นมากกว่า 3 ครั้ง/ปี
4	มีโอกาสเกิดขึ้น 3 ครั้ง/ปี
3	มีโอกาสเกิดขึ้น 2 ครั้ง/ปี
2	มีโอกาสเกิดขึ้น 1 ครั้ง/ปี
1	*ไม่มีโอกาสเกิดขึ้น*

ผลกระทบ

ระดับ	ความหมาย
5	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 1,000,000 บาท ขึ้นไป
4	*มูลค่าความเสียหายมากกว่า 250,000 บาท - 1,000,000 บาท*
3	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 50,000 บาท - 250,000 บาท
2	มูลค่าความเสียหายมากกว่า 10,000 บาท - 50,000 บาท
1	มูลค่าความเสียหายไม่เกิน 10,000 บาท

RUTS-Risk-02

แผนการบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน.....

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ตัวชี้วัดประเมินความเสี่ยงตามมาตรการ	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			

ตัวอย่าง

RUTS-Risk-02

แผนการบริหารความเสี่ยง
หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน สำนัก ก.

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง			แนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ตัวชี้วัดประเมินความเสี่ยงตามมาตรการ	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			
1. ความไม่โปร่งใสในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง	1. มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการทำงานและคุณธรรม จริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	4	1	4 (สูง)	1. กำหนดมาตรการ กำกับ ติดตาม ตรวจสอบการดำเนินงานตามพ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 2. มีการจัดทำขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และแจ้งให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามขั้นตอนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 3. มีการแสดงเจตจำนงที่แสดงถึงความโปร่งใสในการจัดซื้อจัดจ้าง	1. ไม่มีการตรวจพบเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้าง	สำนัก ก.*/ กันยายน 2563

RUTS-Risk-03

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน..... ประจำปีงบประมาณ .....

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ก่อน)			แนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการประเมินตัวชี้วัดประเมินความเสี่ยงตามมาตรการ	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดแล้วเสร็จ	ระดับความเสี่ยง (หลัง)			ผลประเมินความเสี่ยง (ลดลง เท่าเดิม เพิ่มขึ้น)	ปัญหา อุปสรรค ในการดำเนินงาน
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		

ผู้รายงาน.....
(ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน)
วันที่.....

ตัวอย่าง

RUTS-Risk-03

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

หน่วยงาน สำนัก ก. ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (ก่อน)			แนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามแนวทาง/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผลการประเมินตัวชี้วัดประเมินความเสี่ยงตามมาตรการ	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดแล้วเสร็จ	ระดับความเสี่ยง (หลัง)			ผลประเมินความเสี่ยง (ลดลง เท่าเดิม เพิ่มขึ้น)	ปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงาน
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
1. ความไม่โปร่งใสในการดำเนินงานจัดซื้อจัดจ้าง	1.มีผลประโยชน์ทับซ้อนในการทำงานและคุณธรรมจริยธรรมของผู้ปฏิบัติงานในการจัดซื้อจัดจ้าง	4	1	4 (สูง)	1. กำหนดมาตรการกำกับ ติดตามตรวจสอบการดำเนินงานตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 2. มีการจัดทำขั้นตอนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ.การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และแจ้งให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามขั้นตอนให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	1. มีการกำกับติดตามโดยรายงานผลการจัดซื้อจัดจ้างประจำทุกเดือน (แบบ สขร.1) และมีระบบติดตามผลการปฏิบัติงานประจำปี 2. มหาวิทยาลัยฯ ได้เผยแพร่ขั้นตอนกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ.2560 และระยะเวลาในการจัดซื้อจัดจ้างบนหน้าเว็บไซต์กองคลัง และแจ้งเวียนให้หน่วยงานทุกหน่วยงานทราบและถือปฏิบัติตามขั้นตอน	**ไม่มีการตรวจพบเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนในการจัดซื้อจัดจ้าง** -รายการที่ดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง ปีงบประมาณ พ.ศ.2562 จำนวน 1,060 รายการ -การตรวจพบเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อนด้านการจัดซื้อจัดจ้าง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562จำนวน 0 รายการ	สำนัก ก.*/ กันยายน 2563	4	1	4 (สูง)	เท่าเดิม	-

ผู้รายงาน.....นาย ค.....
(ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงาน)
วันที่.....30 ก.ย. 256X.....

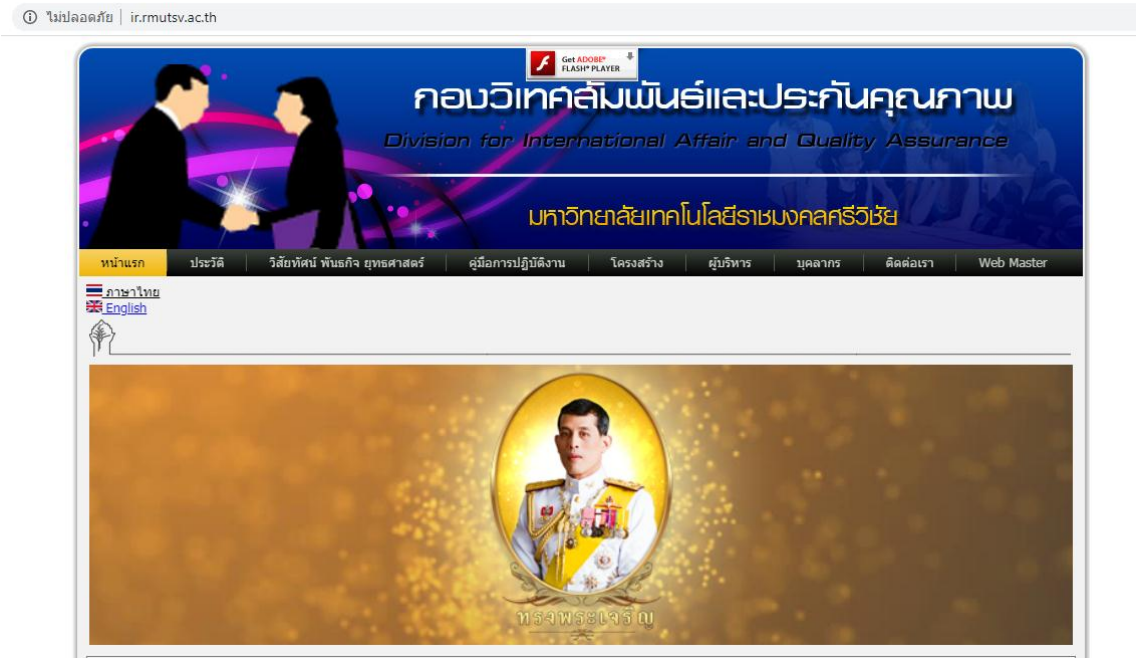
ภาคผนวก ข

คู่มือการใช้งานระบบสารสนเทศ
การบริหารความเสี่ยง

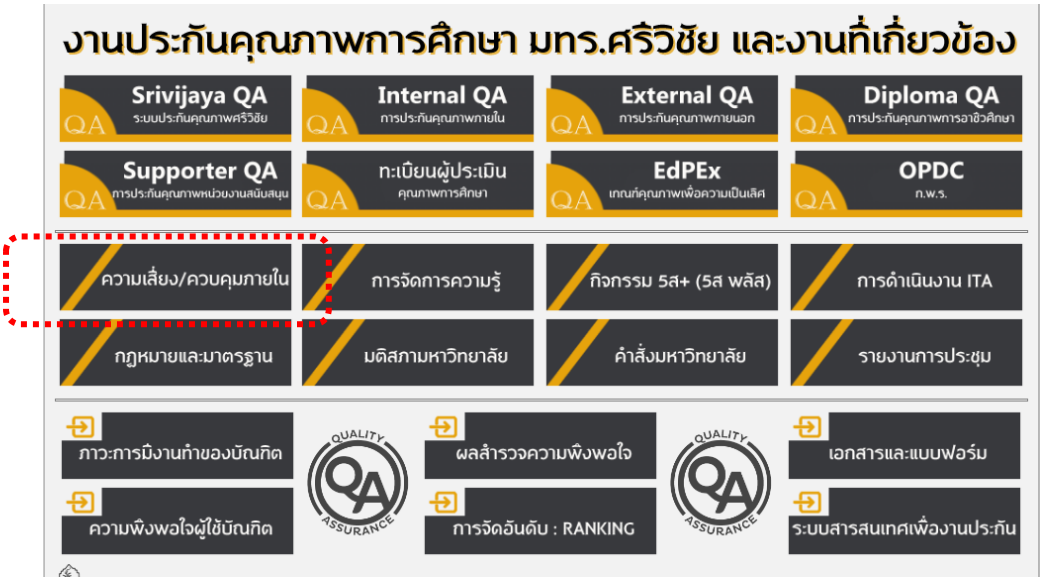
ขั้นตอนการใช้งานในระบบสารสนเทศ
การบริหารความเสี่ยง

ในการการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานมหาวิทยาลัยกำหนดให้หน่วยงานรายงานผลดังกล่าวผ่านระบบสารสนเทศที่ทางกองวิเทศฯได้จัดทำขึ้นเพื่อความรวดเร็ว ความสะดวกในการใช้งาน และการเป็นไปตามแบบฟอร์มเดียวกัน ในการส่งข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงมายังมหาวิทยาลัยผ่านระบบสารสนเทศออนไลน์ที่กำหนดไว้ มีขั้นตอนการใช้งาน ดังนี้

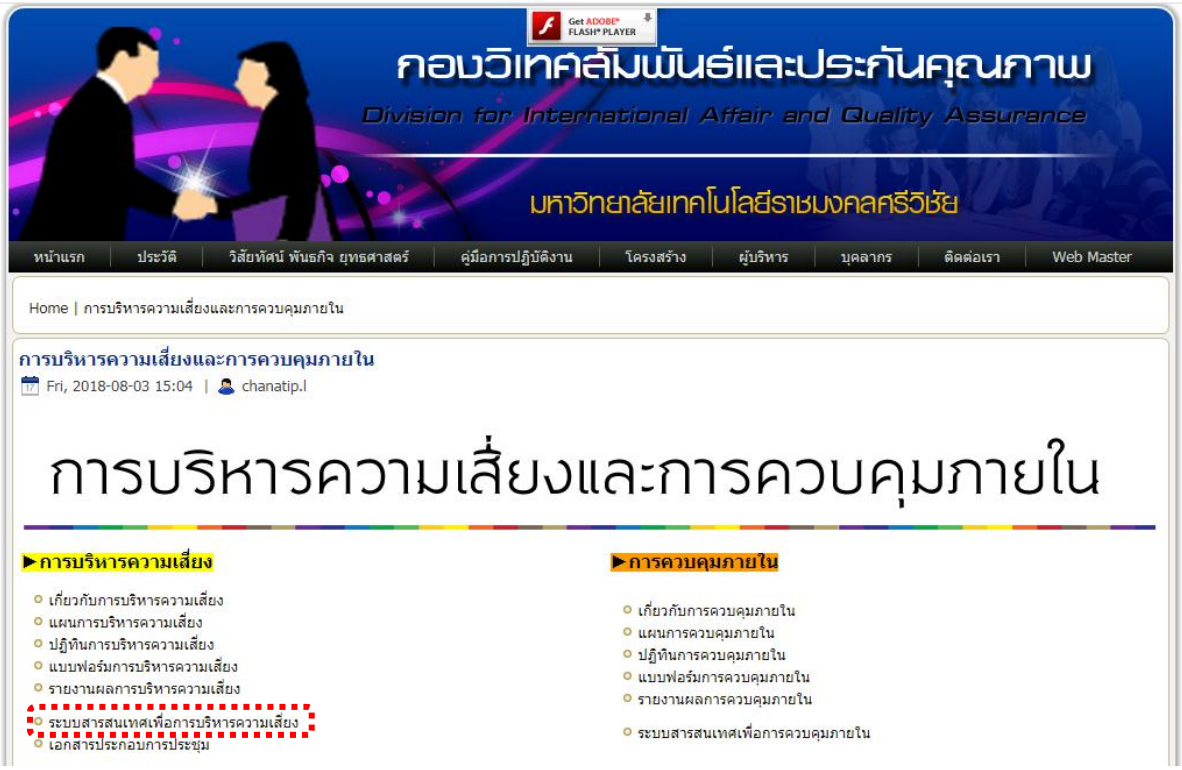
1. เข้าสู่เว็บไซต์ กองวิเทศสัมพันธ์และประกันคุณภาพ : http://ir.rmutsv.ac.th/



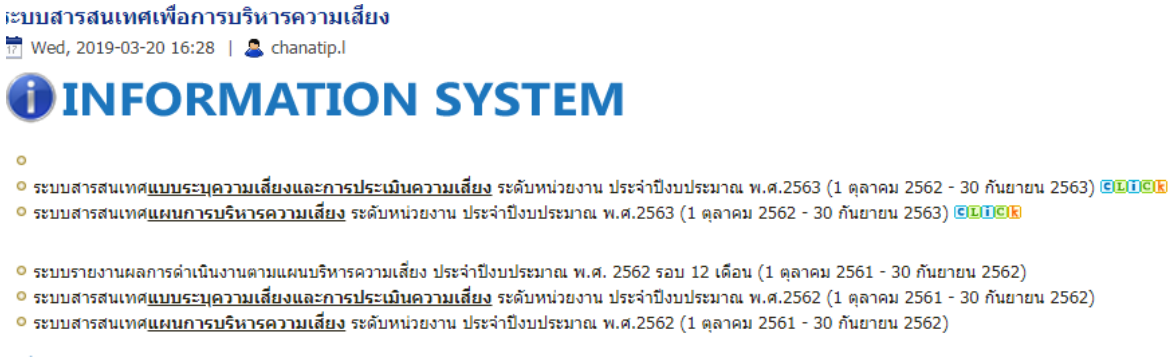
2. เลือกหัวข้อ : ความเสี่ยง/ควบคุมภายใน



3. ในหัวข้อการบริหารความเสี่ยง เลือกหัวข้อ : ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง



4. เลือกระบบสารสนเทศแบบฟอร์มที่ต้องการการใส่ข้อมูล



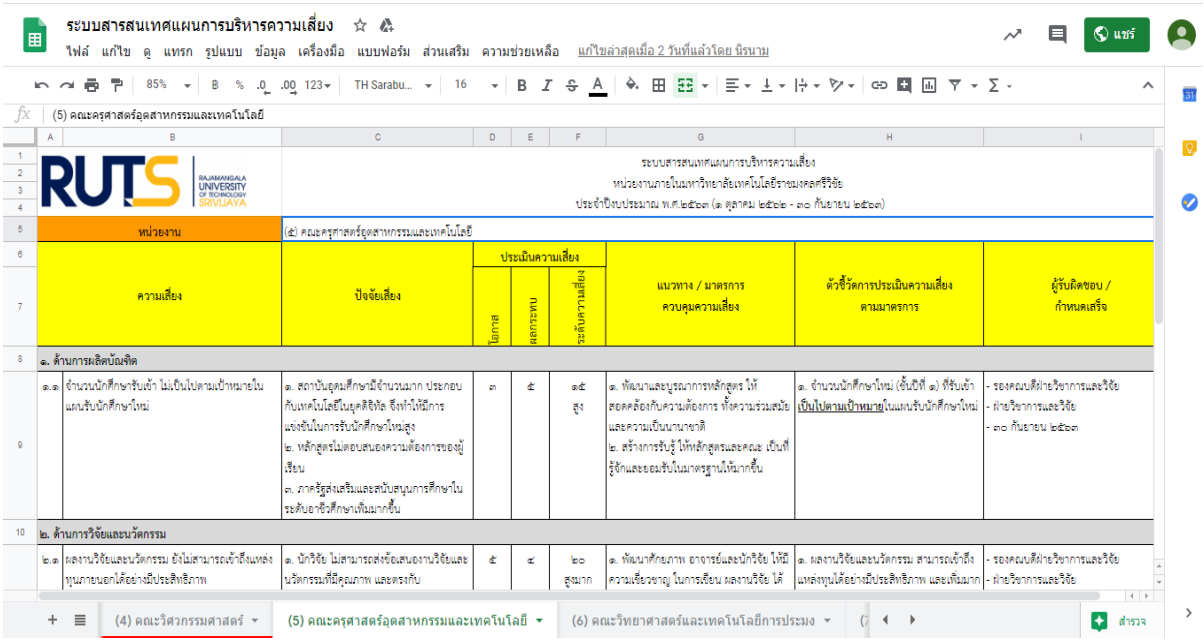
หรือ สามารถเข้าเว็บไซต์ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยงโดยตรง

สแกน QR Code

5. เข้าสู่หน้าระบบสารสนเทศจะปรากฏ Google Sheets ตามแบบฟอร์มที่เลือก เพื่อให้หน่วยงานกรอกข้อมูลลงในแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยมีข้อจำกัดในการเข้าสู่ระบบดังนี้

1) หน่วยงานจะต้องแจ้งความประสงค์ผู้รับผิดชอบพร้อมอีเมล์มหาวิทยาลัย @rmutsv.ac.th ในการกรอกแบบฟอร์มมายังงานประกันคุณภาพ

2) ผู้รับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานต้องเข้าสู่ระบบด้วยอีเมล์มหาวิทยาลัย ลงท้าย @rmutsv.ac.th ที่แจ้งไว้เท่านั้น เนื่องจากต้องใช้ระบุตัวตนในการจำกัดการเข้าถึงข้อมูล

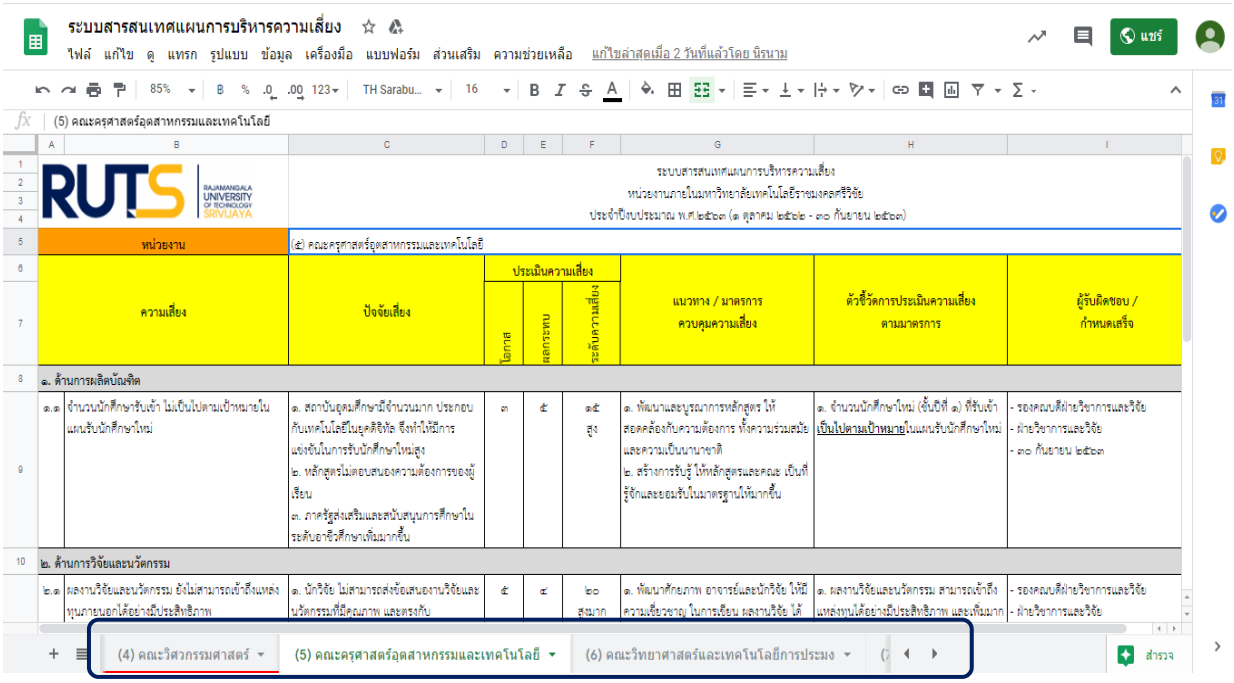


ลงชื่อเข้าใช้ : จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (e-mail)

@rmutsv.ac.th

เท่านั้น

6. เลือกแผ่นงานหน้าหน่วยงานของตนเองบริเวณด้านล่างของระบบ และรายงานผลข้อมูลตามแบบฟอร์มที่กำหนด ระบบจะทำการบันทึกข้อมูลโดยอัตโนมัติหน่วยงานสามารถเข้ามารายงานข้อมูลและแก้ไขข้อมูลได้ตลอดระยะเวลาที่กำหนด



ที่ปรึกษา :
- ศ.ดร.สุวัจน์ ธัญรส อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
- ผศ.ดร.ยุทธนา พงษ์พิริยะเดชะ รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

คณะผู้จัดทำ : งานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี
- ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.เสนอ สะอาด)
- นางสาวมัชชรินทร์ สังข์ไพฑูรย์
- นางสาววีรวรรณ อำภา
- นางสาวจุฑาทิพย์ แซ่ลิ่ม
- นางสาววิจิตรา ช่วยแก้ว

เรียบเรียง :
- นางสาวมัชชรินทร์ สังข์ไพฑูรย์

จัดทำ :
- พฤษภาคม ๒๕๖๓

เผยแพร่ :
- **งานประกันคุณภาพการศึกษา สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย**

(อาคารสำนักงานอธิการบดี) เลขที่ ๑ ถนนราชดำเนินนอก ตำบลบ่อยาง อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา ๙๐๐๐๐
โทรศัพท์ / โทรสาร : ๐๗๔ – ๓๑๗ – ๑๔๒ E – Mail Address : qa.rmutsv@gmail.com

งานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี

www.ir.rmutsv.ac.th