**คู่มือการจัดทำ**

**แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖**

**-------------------------**

**หลักการและเหตุผล**

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปิดการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นมา โดยมีภารกิจหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นทางด้านการเกษตร ทั้งในรูปของการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคม เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร รวมทั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย จึงได้มีนโยบายนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการที่ดี โดยจะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่มหาวิทยาลัย ภายใต้สภาวการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย จึงมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ประกอบกับ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกำกับอยู่ด้วย

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ มีการบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

**การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

**ความหมาย**

**ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง** โอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการในการระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และวิธีการจัดการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะมีประสิทธิผลที่สุดหากออกแบบให้แทรกหรือฝังอยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติ

**วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง**

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยวางไว้

๒. เพื่อให้ผู้บริหาร/บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และร่วมกันหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. สร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและเผ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

๕. เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

**ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

๑.เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

๒. เป็นการถ่ายทอดตัวบ่งชี้/มอบหมายงานแก่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบ รวมทั้งกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จไว้อย่างชัดเจน

๓. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีการการป้องกัน/ลด/ขจัดความเสี่ยงให้กับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔. เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน การติดตามงาน และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

**ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน**

| **การบริหารความเสี่ยง** | **การควบคุมภายใน** |
| --- | --- |
| - เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร | - ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร |
| - เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ | - ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ |
| - เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง | - เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน |
| - แสดงด้วยการนำเสนอ | - บันทึกเป็นเอกสาร |
| - จำเป็นในสภาวการณ์เปลี่ยนแปลง | - ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ |
| - เป็นงานบริหารตามโครงการ | - เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี |
| - มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย | - เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด |
| - มุ่งที่ผลการดำเนินงาน | - มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ |
| - คำนึงถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ | - คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิด ผิดพลาดได้ |
| - เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป | - เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม |

**เอกสารประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ทำให้ตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ไม่บรรลุเป้าหมาย (วิเคราะห์ในแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

๒. จุดอ่อน/อุปสรรค (ถ้ามี) จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่าน และคาดว่าจะเป็นความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในปีนี้

๓. รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน (ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ของปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)) เนื่องจากความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ลด/ขจัด ในปีที่ผ่านมาได้ ให้นำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ในปีนี้

๔. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๕. ผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาของปีที่ผ่านมา เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ และ/หรือนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๗. ตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ./สมศ.

ทั้งนี้ ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงที่มาจาก ข้อ ๒-๗ เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดใดในแผนยุทธศาสตร์ หากไม่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มได้ พร้อมทั้งหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ให้หมดไป

๔.๔ ระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ)

**ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

สูงมาก

ไม่ยอมรับ

ต้องมีแผนจัดการทันที

๒. นำยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก

๓. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

๔. ประเมินความเสี่ยง

๔.๑ โอกาสที่จะเกิด (๑-๕)

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิด (๑-๕)

๔.๓ คะแนนความเสี่ยง (ตัวเลข)

สูง

ไม่ยอมรับ

ต้องมีแผนจัดการ

๗. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง

๗.๔ แบ่งปันความเสี่ยง

๗.๑ ยอมรับความเสี่ยง

๗.๒ หลีกเลี่ยงความเสี่ยง

๗.๓ ลดความเสี่ยง

๘. กำหนดกิจกรรมที่จะทำลดความเสี่ยง

๘.๑ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม

๘.๒ กำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ

๘.๓ กำหนดผลประโยชน์/ผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ

๘.๔ ผู้รับผิดชอบ

๘.๕ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

๑๐. ส่งแผนไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน

๑๑. ติดตามประเมินผลรอบ ๖, ๙, ๑๒ เดือน

๑๒. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง

๑๓. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม

(ถ้ามี)

ไม่บรรลุ

บรรลุ

***วิเคราะห์ความเสี่ยงรอบปีถัดไป***

***ปรับแผนระหว่างปี***

*๖, ๙ เดือน*

*๑๒ เดือน*

***เลือก***

**ไม่ต้องดำเนินการ**

ปานกลาง

อาจยอมรับ

เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการ (เฝ้าระวัง)

๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๕.๑ ยอมรับโอกาสที่จะเกิด

๕.๑ ยอมรับผลกระทบเมื่อเกิด

๕.๓ คะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้(ตัวเลข)

๖. ระบุด้านของความเสี่ยง

(ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพฯ)

**X (คูณ) =**

๘.๖ เรียงลำดับความสำคัญ

๘.๗ กำหนดตัวชี้วัดของแผนความเสี่ยง

ต่ำ

ยอมรับ

ไม่ต้อง

เพิ่มการจัดการ

**๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน**ประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน (ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา)

**๒. นำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของหน่วยงานเป็นหลัก** (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑-๓)

**๓. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง** เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอน ที่เกิดจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ที่***คาดการณ์ว่าจะทำให้ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย*** ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๔) จากเหตุแห่งความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ดังนี้

**ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น

**-** ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ประโยชน์จากคนที่มีอยู่ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง

- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในกระบวนการบริหารหลักสูตร (หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนักศึกษาจบมาหางานทำได้น้อย) ความผิดพลาดกระบวนการบริหารงานวิจัย (การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ทั่วถึง) ความผิดพลาดของระบบงาน (ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์) ความผิดพลาดของระบบประกันคุณภาพ (ผลการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ)

**-** ความเสี่ยงจากกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การละเมิดสัญญา นิติกรรมไม่ชัดเจน/เป็นธรรม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร)

- ความเสี่ยงจากบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริตโดยตั้งใจ การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต การกระทำผิดโดยตั้งใจ และการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น

- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อจำกัดการพัฒนาและติดตั้งระบบ ระบบล้มเหลวไม่ทำงาน การถูกจู่โจมความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ

- ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

**ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวการณ์แข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง

- ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง

- ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

**๔. ประเมินความเสี่ยง** ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๔.๑ **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงานประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๖)

**ตัวอย่าง** : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง** | **ความถี่โดยเฉลี่ย\*** | **ระดับ** |
| สูงมาก | มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง | ๕ |
| สูง | มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | ๔ |
| ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง | ๓ |
| น้อย | อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง | ๒ |
| น้อยมาก | มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด | ๑๒ |

\* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

**๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๖)

**ตัวอย่าง** : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ผลกระทบ** | **ความสูญเสีย\*** | **ระดับ** |
| สูงมาก | **>** ๑๐ ล้าน | ๕ |
| สูง | **>** ๒.๕ แสนบาท – ๑๐ ล้าน | ๔ |
| ปานกลาง | **>** ๕๐,๐๐๐ – ๒.๕ แสนบาท | ๓ |
| น้อย | **>** ๑๐,๐๐๐ – ๕๐,๐๐๐ บาท | ๒ |
| น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท | ๑ |

\* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

**ตัวอย่าง** : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง เชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ผลกระทบ** | **ความสูญเสีย\*** | **ระดับ** |
| รุนแรงที่สุด | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐% | ๕ |
| ค่อนข้างรุนแรง | ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐% | ๔ |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐% | ๓ |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐% | ๒ |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐% | ๑ |

\* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

**๔.๓ คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๗) **เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน** (ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา) โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

**สูตร :**

**เช่น** : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

**๔.๔ ระดับความเสี่ยง** เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๘)

ไม่ยอมรับ

ต้องมีแผนจัดการทันที

ไม่ยอมรับ

ต้องมีแผนจัดการทันที

**ผลกระทบของความเสี่ยง**

๕ (M)

**๕**

**๔**

**๓**

**๒**

**๑**

๔ (M)

๖ (M)

๔ (M)

๑๐

๘

๑๕ (E)

๑๒

(H)

๓ (M)

๖

๙

๒ (L)

๑

๒ (L)

๓ (M)

๒๐ (E)

๑๖ (E)

๑๒ (H)

๘

๔ (M)

๒๕ (E)

๒๐ (E)

๑๕ (E)

๑๐

(E) สูงมาก

(H) สูง

(M) ปานกลาง

(L) ต่ำ

เขตเฝ้าระวัง

อาจยอมรับ

เพิ่มหรือไม่เพิ่มการจัดการ (เฝ้าระวัง)

๕ (M)

ยอมรับได้

ไม่เพิ่มการจัดการ

**๑ ๒ ๓ ๔ ๕**

**X (คูณ)**

**โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง**

**แสดงตัวอย่างระดับความเสี่ยง**

ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (Low = L) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑ - ๒ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก **สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ** กำหนดเป็นสีฟ้า

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (Moderate = M) คะแนนระดับความเสี่ยง ๓ - ๖ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ ***เป็นเขตเฝ้าระวัง*** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น กำหนดเป็นเขียว

- **ระดับความเสี่ยงสูง** (High = H) คะแนนระดับความเสี่ยง ๗ - ๑๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ** กำหนดเป็นเหลือง

- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (Extremely High = E) คะแนนระดับความเสี่ยง ๑๓ - ๒๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที** กำหนดเป็นแดง

**๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถรถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับ**โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

**๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

**๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้** หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๙)

**๖. ระบุด้านของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง** อย่างน้อย ๓ ด้าน (ต่อปีงบประมาณ) ตามเกณฑ์มาตรฐานของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๗ ด้าน โดยระบุเป็นตัวเลข (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๐) ดังนี้ ๑) ด้านทรัพยากร ๒) ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๓) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔) ด้านการปฏิบัติงาน ๕) ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล ๖) จากเหตุการณ์ภายนอก และ ๗) ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

**๗. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง** ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๑) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

**๗.๑ การยอมรับความเสี่ยง** ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

**๗.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง** ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

**๗.๓ ลดความเสี่ยง** หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

**๗.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง** ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

**๘. กำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยง** เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

**๘.๑ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม** หมายถึง นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ กิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ กิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้น (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑๒) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าหากมีการปฏิบัติตามวิธีการจัดการที่กำหนดขึ้น อาจจะทำให้ความเสี่ยง หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิผลและในเวลาที่กำหนด **ทั้งนี้**ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่ากับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

*ผลได้*  คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

*ผลเสีย* ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

**๘.๒ กำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ** (Out put) หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๘.๑ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๓)

**๘.๓ ประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Out come)** หมายถึง ความสำเร็จ รวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อมในการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๘.๑ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๔)

\* หมายเหตุ ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้

**๘.๔ กำหนดผู้รับผิดชอบ** ในแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ

**๘.๕ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ** ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานให้สอดคล้องความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูง ซึ่งต้องรีบดำเนินการก่อน เช่น ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ๒๕ ต้องรีบดำเนินการก่อน ทั้งนี้การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ภายในเดือน กันยายน ๒๕๕๖)

**๘.๖ เรียงลำดับความสำคัญ** เมื่อดำเนินการวิเคราะห์ทุกขั้นตอนเรียบร้อยแล้ว ให้เรียงลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง โดยเรียงจากคะแนนความเสี่ยง (ในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๘) โดยเรียงค่าคะแนนจากมากไปหาน้อย ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน (ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา)

**๘.๗ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง** เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ๕๐ หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๗๐ หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๘๐ เพื่อวัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

**๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

**๙. ส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน** เมื่อได้แผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

**๑๐. การติดตามและประเมินผล รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน** หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง ปีละ ๓ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๖, ๙ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่าวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดสามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

**๑๑. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

**๑๒. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี)** เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖, ๙ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๖ และ ๙ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม

- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีถัดไป

(ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา)

**แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖**

**หน่วยงาน............................................**

**ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI)** ๑) ...................................................................... ๒) ........................................................................ ๓) .............................................................................

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์-ตัวชี้วัด** | **หน่วยนับ** | **เป้า หมายปี 56** | **ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** | | | | **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** | **ความเสี่ยงด้านที่** | **วิธีการจัดการความเสี่ยง** | | | | **ผู้รับผิดชอบ** | **กำหนดระยะ เวลาแล้วเสร็จ** |
| **โอกาสที่จะเกิด** | **ผล กระ ทบ** | **คะแนน risk** | **ระดับ risk** | **วิธีการ** | **กิจกรรมที่จะทำ** | | |
| **ชื่อโครงการ/กิจกรรม** | **ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)** | **ประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Out come)** |
| (๑) | (๒) | **(๓)** | (๔) | (๕) | (๖) | (๗)=(๖)x(๗) | (๘) | (๙) | (๑๐) | (๑๑) | (๑๒) | (๑๓) | (๑๔) | (๑๕) | (๑๖) |
| **ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1**………………………………………………………. | | | | | | | | | | | | | | | |
| ตัวชี้วัด ........................ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

.............................................................

(...........................................................)

ตำแหน่ง................................................

วันที่.........เดือน..............พ.ศ. ...............