

คู่มือการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม

การจัดทำแผนและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(มจ-ส-๐๑ และ มจ-ส-๐๒)

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมีแนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ดังนี้

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์การอย่างมี
ธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่น
ของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุม
ภายใน จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/
วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงและ
การควบคุมภายใน รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการ
บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปใน
ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการ
บริหารมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและ
เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี
การกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมี
ระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ
COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ
และต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่
องค์กร

๒. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้
ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ
มหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

๖. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๓/๙ และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๒ และหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

ให้ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ) หรือเทียบเท่า จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยวิเคราะห์จากกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรค/ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย/ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน/ส่วนงาน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่หน่วยงาน/ส่วนงาน

๑. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุกด้านของประเภทความเสี่ยง ได้แก่

๑) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)

๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๕) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

๖) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology Risk) ของหน่วยงานที่อาจเกิดขึ้น หากวิเคราะห์แล้ว พิจารณาแล้วว่าจะไม่มีความเสี่ยง จะไม่จัดทำความเสี่ยงนั้น ให้หน่วยงานอธิบายพร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่าได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าจะไม่มีความเสี่ยง นั้น

๒. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ในปีที่ผ่านมา และนำมาจัดทำการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ หากวิเคราะห์แล้วว่าจะไม่มีความเสี่ยง จะไม่จัดทำความเสี่ยงในประเด็นดังกล่าว ให้หน่วยงานอธิบายพร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่าได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าจะไม่มีความเสี่ยงในประเด็นนั้น

๓. ให้หน่วยงานระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาขา หรือเทียบเท่า จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อย ๔ ประเภทความเสี่ยง ได้แก่

- ๑) ความเสี่ยงด้านนโยบายและ กลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

๔. ระยะเวลาการรายงานผล การบริหารจัดการความเสี่ยง ปีงบประมาณ ๒๕๖๕ รายงานความก้าวหน้าในการดำเนินงานในรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลระบบใหม่ ใช้พื้นฐานตามกรอบแนวคิดของ COSO ๒๐๑๗ ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อมๆกัน โดยการเริ่มตั้งแต่ คณะกรรมการ /ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย /จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กร ที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง/เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทัน่วงที จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มการบรรลุเป้าหมาย ได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ความหมายของความเสี่ยง (ตามนิยามของ COSO ERM ๒๐๑๗) COSO ERM ๒๐๑๗ ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการ ของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยง มี ๓ ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๑. เหตุการณ์(Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์ หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึง

โอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง และโอกาสจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทาง การประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับ ความเสี่ยงที่องค์กร เผชิญอยู่ให้ครอบคลุม ทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไป บริหารจัดการอาจ ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้

๒. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสภาวะ ล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ กิจการในอนาคต

๓. ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อย เพียงใด และหากเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมี ความสำคัญมากน้อย กว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่ กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้ง หน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุ ความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO ERM ๒๐๑๗ ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทาง เดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่า เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อน การ จัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณา การร่วมกับ การกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน ซึ่งองค์กรต่างๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยง เพื่อ สร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี ๖ องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

๑. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture) วัฒนธรรมองค์กรพัฒนาขึ้นมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในทุกๆระดับ เนื่องจากสมาชิก ในองค์กรและพนักงานแต่ละคนนั้น มีความเข้าใจ ในการบริหารความเสี่ยงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น จึงมี วิธีการระบุ ประเมิน และตอบสนองต่อความเสี่ยงที่ แตกต่างกันไป การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ตรงกันจะช่วย ให้พนักงานเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงองค์กรได้ ในแนวทางเดียวกัน

๒. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities) องค์กรแต่ละองค์กรมีข้อได้เปรียบใน การแข่งขันที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร การบริหารความเสี่ยงองค์กร จะสามารถช่วยให้ องค์กรสามารถทำตามพันธกิจและวิสัยทัศน์รวมทั้ง คาดการณ์อุปสรรคที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรได้

โดยองค์กรที่มีความสามารถในการปรับตัวให้ เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจะมีความยืดหยุ่น และพัฒนาองค์กร ได้ดีกว่า

๓. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices) การบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น กระบวนการที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องทั้งองค์กร โดย ครอบคลุมทุกระดับของการดำเนินงานในองค์กร เช่น ระดับงาน ส่วนงาน คณะ สำนัก หน่วยงานวิชาชีพ หรือเทียบเท่า รวมถึงมหาวิทยาลัย กิจกรรมการ ดำเนินงานและโครงการต่างๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานในทุกระดับ ของ องค์กร แนวทางที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรเริ่มจากการสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีภายใน องค์กร ซึ่งเกิดจากการที่ฝ่ายคณะกรรมการบริษัทและผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กรเห็นความสำคัญใน เรื่องการ บริหารความเสี่ยง และส่งผ่านให้แก่พนักงาน ทุกระดับขององค์กรให้มีแนวปฏิบัติและความ เข้าใจที่ตรงกัน เพื่อช่วยให้สมาชิกในองค์กรเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไร ส่งผลกระทบต่อการทำงานอย่างไร รวมถึงวิธีที่ใช้ จัดการกับความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจว่าความเสี่ยงสามารถบริหารให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เข้าใจกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจได้ดีขึ้น ซึ่งความเข้าใจเหล่านี้จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการบริหาร ความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กรที่ดีได้

๔. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy- Setting and Performance) องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับพันธกิจและวิสัยทัศน์รวมถึงกำหนด วัตถุประสงค์ ทางธุรกิจจากกลยุทธ์ผ่านไปยังหน่วยธุรกิจ ส่วนงาน และแผนกต่างๆ เมื่อผู้บริหารเข้าใจโปร ไฟล์ความ เสี่ยง (Risk Profile) และผลของกลยุทธ์ทางเลือกแล้ว ก็จะบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้เข้า กับการกำหนดกลยุทธ์และจะพิจารณาโอกาสและแนวทางใหม่ต่างๆ โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนแปลงไป การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงองค์กรเข้ากับภารกิจต่างๆ จะมีต้นทุนต่ำกว่า องค์กรที่ ใช้การบริหารความเสี่ยงองค์กรกับขั้นตอนที่สำคัญเท่านั้น ซึ่งการประหยัดต้นทุนนี้จะเป็นปัจจัย สำคัญของ การประสบความสำเร็จทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง การผสมผสานการบริหารความเสี่ยง องค์กรเข้ากับการ ดำเนินงานหลักขององค์กรนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องระบุโอกาสใหม่ๆ เพื่อให้ธุรกิจ เติบโตอย่างยั่งยืนตาม วัตถุประสงค์ขององค์กร

๕. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives) การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้เพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจอย่างไรก็ตามผู้บริหารควรทบทวนและ ติดตามวิธีการ บริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะเพื่อตอบสนองกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

๖. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value) เมื่อมีการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ยอมรับได้องค์กรสามารถมั่นใจได้ว่าการ ดำเนินงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนด ช่วยเพิ่มมูลค่าให้ องค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ ประกอบด้วยหลักการสำคัญ ๕ หลักการ และมี ๒๐ องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน มหาวิทยาลัยนำหลักการและองค์ประกอบต่างๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM ๒๐๑๗

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน
๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ๒. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก ๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ ๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก ๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	๑๐. ระบุความเสี่ยง ๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง ๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม	๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ ๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง ๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM ๒๐๑๗ แบ่งออกเป็น ๕ หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยหลักการสำคัญทั้ง ๕ หลักการ มีดังนี้

หลักการสำคัญที่ ๑ การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยงเนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่าน การตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี ๕ องค์ประกอบ ดังนี้

๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับ ดูแลกิจการเช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มี ความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้ง ทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น

๒. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) ขององค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทาง ธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) ขององค์กรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและ สำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจาก หลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของ พนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพ ของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความ คาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) ขององค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) ขององค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting) การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนด กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐาน ในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ ๒ กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๖. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) ขององค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อม ภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) ขององค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็น

มาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกัน ในแต่ละองค์กร

๘. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์ คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับ ค่านิยมหลักและเสี่ยงที่ยอมรับได้

๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่ง สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผล การดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

หลักการสำคัญที่ ๓ ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้น องค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและ ตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่ง จะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณ ความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี ๔ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๐. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไป จัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) องค์กรควรประเมิน ความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาส ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์กรควรคำนวณระดับ ความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธี ตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความ เสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะ เกิดกับความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์กรควรประเมิน ความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมี โอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหาก เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) ขององค์กรและพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้ แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

หลักการสำคัญที่ ๔ การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) ขององค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและ แนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้ง องค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับ องค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี ๓ องค์ประกอบ ดังนี้

๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) ขององค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่ อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจาก ตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่างๆ

๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) ขององค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยง ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้ แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใด ที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อ องค์กร

๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) ขององค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

หลักการสำคัญที่ ๕ สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้ง องค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดย องค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวม ประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์ กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี ๓ องค์ประกอบดังนี้

๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) ขององค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้ กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของ สิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงขององค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

ประเภทความเสี่ยง

๑. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายระดับรัฐจนถึงนโยบายในระดับผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ทำให้มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้บั่นทอนความสำเร็จ หรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

๒. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงินในภาพรวม และส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินขององค์กร ด้อยส่วนใหญ่เกี่ยวกับข้อบกพร่องการบริหาร งบประมาณ การเงิน การบัญชีที่มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อนขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เช่น งบประมาณใช้จ่ายไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับจัดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารจัดการงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

๓. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจงานประจำขององค์กร ทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า สูญเสีย/เสียหาย หรือ ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดเนื่องจากระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการทำ

งาน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของทรัพยากรต่างๆ อาทิ ข้อมูลสารสนเทศ กำลังคน วิธีการ และประสิทธิภาพ เช่น ข้อมูลสำคัญรั่วไหล สูญหาย ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคคลากรที่มีคุณภาพ การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

๔. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนด ประกาศ คำสั่งที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงมาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวัง และประเด็นธรรมาภิบาลต่าง ๆ เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เป็นต้น

๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) เช่น การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (๕G)

๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ส่งผลต่อการรับรู้ ความรู้สึก ความเข้าใจ และมุมมองที่มีต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชน นำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบ ชำวเชิงลบขององค์กร แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิต/นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรขาดความรับผิดชอบและความรู้เท่าทันในการใช้สื่อจนส่งผลให้ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

เอกสารที่สามารถนำมาประกอบการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน /แผนปฏิบัติงานประจำปี เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ อาทิ สภาพแวดล้อมภายใน-ภายนอกหน่วยงาน นโยบายที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้เหตุการณ์, การประเมินความเสี่ยง, การตอบสนองความเสี่ยง (สามารถหาเครื่องมือที่จะช่วยในการวิเคราะห์ที่เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงาน)

๒. จุดอ่อน/อุปสรรค (ถ้ามี) จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา และคาดว่าจะจะเป็นความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในปีนี้

๓. รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน (ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ของปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)) เนื่องจากความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ลด/ขจัด ในปีที่ผ่านมาได้ให้นำมา**วิเคราะห์**และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ในปี

๔. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน ผลการสอบทานจากกองตรวจสอบภายใน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปี

ขั้นตอนการดำเนินงานในแบบฟอร์ม มจ-ส-๐๑ และมจ -ส ๐๒

การบริหารจัดการความเสี่ยง

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

ประกอบด้วยคณะผู้บริหารทุกระดับ และหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย (การวิเคราะห์องค์กร) (ประเมินแผนเชิงกลยุทธ์- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม) โดยแยกตามประเภทความเสี่ยงได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategy Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Legal Risk)
๓. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation)
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)
๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk)

กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายความคาดหวัง รวมถึงวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (ระบุความเสี่ยง) และปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุความเสี่ยง) และประเมินค่าคะแนน โอกาส / ผลกระทบ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์พิจารณาค่าคะแนน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงบรรลุเป้าประสงค์ในหลายแง่มุม เช่น โอกาสที่จะเกิดขึ้นแล้วทำให้องค์กรเสียหาย ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในองค์กร (สามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหน่วยงานมาวิเคราะห์)

๒.๑ ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง เป็นการรวบรวมความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด และส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายใน และภายนอกองค์กร รวมไปถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุเสี่ยง (Risk Factor/Risk Cause) และด้านผลกระทบเชิงลบที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น

เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่ **คาดการณ์ว่าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย** ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลสอบทานจากตรวจสอบภายใน ตลอดจนปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง จากเหตุแห่งความเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย, คู่แข่งขัน, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรม ความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ และการติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

□ ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

□ ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง

□ ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง

□ ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและธรรมเนียมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา

□ ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม, นโยบายการบริหารจัดการ, ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร การเงิน, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร (นำไปจัดการควบคุมภายใน) ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น

□ ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า

□ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ใช้ประโยชน์จากคนที่มีอยู่ 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 การถูกโจมตีความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ

□ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ

□ ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

๒.๒. ประเมินความเสี่ยง เป็นการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเพียงพอ โดยจะมีการประเมินจาก **ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact)** หมายเหตุ : องค์กรจะต้องมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงจัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง และการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงสำคัญเพื่อนำมาบริหารจัดการ (เพิ่มเติม) ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงานประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	๑

ระดับการเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๙% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในวันถึงสัปดาห์	๕
สูง	โอกาสเกิดมากกว่า ๕๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้สัปดาห์ถึงรอบเดือน	๔

ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า ๑๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบปี	๓
น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า ๑๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบปี	๒
น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๑ % หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์ ๑๐๐ ปีมีครั้ง	๑

ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดค่อนข้างแน่นอน คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่ หรือตลอดทั้งปี	๕
สูง	โอกาสเกิดเป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือ ๖ ครั้ง/ปี	๔
ปานกลาง	โอกาสเกิดเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้นในบางครั้ง หรือ ๔-๕ ครั้ง/ปี	๓
น้อย	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือ ๒-๓ ครั้ง/ปี	๒
น้อยมาก	โอกาสเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี หรือ ๐-๑ ครั้งต่อปี	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริง/บริบทของหน่วยงาน

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

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

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงคุณภาพ 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

ตัวอย่างด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป	๕
สูง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	๔
ปานกลาง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	๓
น้อย	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	๒
น้อยมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ ๖๐	๑

ตัวอย่างด้านประสิทธิภาพ

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๔๐ %	มากกว่า ๒๔ ชั่วโมง	๕
สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๓๐-๔๐ %	มากกว่า ๑๒-๒๔ ชั่วโมง	๔
ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๒๐-๓๐ %	มากกว่า ๓-๑๒ ชั่วโมง	๓
น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๑๐-๒๐ %	มากกว่า ๑-๓ ชั่วโมง	๒
น้อยมาก	เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่า หรือเท่ากับ ๑๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑ ชั่วโมง	๑

ตัวอย่างด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๕

สูง	มากกว่า ๓-๕ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๕
ปานกลาง	มากกว่า ๑-๓ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๓
น้อย	มากกว่า ๐.๕-๑ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๐.๕% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๑

ตัวอย่างด้านสุขภาพความปลอดภัย

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงาน	ระดับคะแนน
สูงมาก	ได้รับอันตรายถึงชีวิต หรือทุพพลภาพ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้	๕
สูง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส/มีการเจ็บป่วยรุนแรง ซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาลและใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ ๑ เดือนขึ้นไป	๔
ปานกลาง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย/หรือมีการบาดเจ็บ จำนวนมากต้องเข้ารับการรักษาในคราวเดียวกัน/ซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ ๑ สัปดาห์ แต่ไม่เกิน ๑ เดือน	๓
น้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย/ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจำนวนน้อย/เจ็บป่วยไม่มาก ซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาลและใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน ๑ สัปดาห์	๒
น้อยมาก	ส่งผลกระทบต่อทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยไม่กระทบต่องาน	๑

ตัวอย่างด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับความรุนแรง	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับคะแนน
สูงมาก	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๖๕ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๒๕ %	๕
สูง	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๖๕ - ๗๐ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๑๕-๒๐ %	๔
ปานกลาง	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน/เวปบอร์ด	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๗๐-๗๕ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๑๐-๑๕ %	๓
น้อย	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน/เวปบอร์ด	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๗๕-๘๐ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๕-๑๐ %	๒

น้อย มาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในส่วนงาน	พึงพอใจมากกว่า ๘๐ % หรือระดับ ความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๕%	๑
-------------	------------	--------------	------------------	--	---

ตัวอย่างด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้านระบบสารสนเทศ	ระดับคะแนน
สูงมาก	บุคคลภายนอกไม่สามารถเข้าใช้ Web Server หรือค้นหาข้อมูล ที่ต้องการได้/ อาจถูกร้องเรียนหรือ ฟ้องร้องจาก บุคคลภายนอก	๕
สูง	กรณีข้อมูลลับ อาจสร้างความเสียหาย ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	๔
ปานกลาง	ขาดความน่าเชื่อถือของข้อมูล /เสียค่าใช้จ่ายในการกู้คืนข้อมูล หรือ การจัดทำ ขึ้นมาใหม่	๓
น้อย	ไม่สามารถให้บริการ ระบบได้อย่างต่อเนื่อง/ไม่สามารถนำข้อมูลที่ มีอยู่ไปใช้ งานได้ เนื่องจากขาดความมั่นใจ ในข้อมูล/ข้อมูลเสียหาย	๒
น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานเครือข่าย ได้ หรือใช้ได้แต่ช้ามาก/ระบบปฏิบัติการ โปรแกรม หรือฐานข้อมูล เสียหาย ต้องมีการติดตั้ง ใหม่	๑

ตัวอย่างด้านกฎหมาย ระเบียบ

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้านระบบสารสนเทศ	ระดับ คะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก/มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการ รวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลง ความกันได้ก่อนให้เกิดการเสียชีวิตหรือบาดเจ็บในระดัประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้ออก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันได้ก่อนให้เกิดการเสียชีวิตหรือบาดเจ็บในระดัประเทศ ผู้ถูก ฟ้องร้องถูกให้พักงาน	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบในระดับ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องอย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่า/มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้/ เกิดคดี ฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันได้ก่อนให้เกิดการเสียชีวิตหรือบาดเจ็บ ในระดัจังหวัด ผู้ถูกฟ้องร้องถูกตักเตือน	๓
น้อย	มีผลกระทบภายในระดับงาน/ฝ่าย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ/เกิดคดี ฟ้องร้องทางแพ่ง และตกลงความกันได้	๒
น้อยมาก	มีผลกระทบด้านบุคลากร /มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ/ไม่ เกิดคดีฟ้องร้อง	๑

*หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๒.๓ **คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร :

$$\text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบของความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนความเสี่ยง}$$

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

ระดับผลกระทบ(impact)	สูงมาก	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	สูง	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	ปานกลาง	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	น้อย	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	น้อยมาก	1X1	2X1	3 X 1	4 X 1	5 X 1
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

๒.๔ **ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น
- **ระดับความเสี่ยงสูง** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ**
- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที**


ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

*****หมายเหตุ :** การพิจารณาว่าจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงใด ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และนโยบายของหน่วยงานในปีนั้น ๆ ***

๒.๕ จัดลำดับความสำคัญ ดูจากคะแนนความเสี่ยง ว่าคะแนนปัจจัยเสี่ยงข้อใดคะแนนมากที่สุด ควรรีบดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน

๒.๖ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

+ **ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

๒.๓/ **ตัวชี้วัด ความสำเร็จ** : กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้น ประสบความสำเร็จ

การประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ 2565

ประเภท Risk	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้า 2565	คะแนนประเมินความเสี่ยง										ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด :		
					โอกาสที่จะเกิด					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	ผลกระทบ					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	
					1	2	3	4	5		1	2	3	4			5
✗ คะแนน Risk ก่อนควบคุม (5*5) 25 สูงมาก					✔ คะแนน Risk ที่สามารถยอมรับได้ (2*2) 4 ปานกลาง												
ด้าน นโยบาย และกลยุทธ์	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ ระดับปริญญาตรีไม่ถึง เป้าหมายที่กำหนด	1. หลักสูตรไม่ทันสมัย ไม่ตรงกับความต้องการของบัณฑิต และผู้บัณฑิต ตลอดจนความไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่	1.จำนวน นักศึกษาใหม่ ระดับปริญญา ตรี ปีการศึกษา 2565	3,813 คน							1 = น้อยที่สุด 4,201 คนขึ้นไป 2 = น้อย 3,801 – 4,200 คน					1 = น้อยที่สุด ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย 2 = น้อย อาจารย์ในหลักสูตรที่มีนักศึกษาน้อยกว่าเป้าหมายสะสมมาตลอด มีภาระงานสอนน้อยกว่า ค่ามาตรฐาน ส่งผลการให้ความดีความชอบรายบุคคล	รองอธิการบดีที่ รับผิดชอบด้าน วิชาการ/ผู้ช่วย อธิการบดีด้าน วิชาการ/ ผอ. สำนักบริหาร และพัฒนา วิชาการ
		2.รูปแบบการเรียนการสอน ไม่สนองความต้องการของผู้เรียน				✔					3 = ปานกลาง 3,401 – 3,800 คน					3 = ปานกลาง 2 +หลักสูตรที่มีแนวโน้มจำนวน นักศึกษาลดลง จนทำให้รายได้ไม่ถึงจุดคุ้มทุนต้อง ปิดหลักสูตรลง	
		3. คู่แข่งขันในตลาดการศึกษา เพิ่มมากขึ้น ทั้งภายในและ ภายนอกประเทศจำนวน นักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนด									4 = มาก 3,001 – 3,400					4 = มาก 3 + ปิดหลักสูตร	
											5 = มากที่สุด น้อยกว่า 3,001 คน					5 = มากที่สุด 4 + อาจมีการเลิกจ้างอาจารย์ทุกท่าน ในหลักสูตรที่ปิดตัว	

การประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน
ประจำปีงบประมาณ 2565

ประเภท Risk	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้า 2565	คะแนนประเมินความเสี่ยง										ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด :		
					โอกาสที่จะเกิด					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	ผลกระทบ					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	
					1	2	3	4	5		1	2	3	4			5
✘ คะแนน Risk ก่อนควบคุม (5*4) 20 สูงมาก					✔ คะแนน Risk ที่สามารถยอมรับได้ (1*2) 3 ปานกลาง												
ความเสี่ยงด้านการเงิน	6.ความไม่มั่นคงทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย	1. ไม่สามารถหาเงินรายได้จากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมการศึกษา กฎหมายระเบียบข้อบังคับไม่สอดคล้อง ไม่ตอบสนองการหารายได้เชิงรุก	6.จำนวนงบประมาณเงินรายได้ไม่น้อยกว่า	550 ล้าน บาท	✔						1 = น้อยที่สุด ตั้งแต่ 550.00 ล้านบาทขึ้นไป					1 = น้อยที่สุด ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย	รองอธิการบดี ด้านนโยบายและแผน/รองอธิการบดีด้านบริหาร/ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการเงิน/ ผอ. กองแผน/ ผอ. กองคลัง /ผอ. กองทรัพย์สินและหัวหน้าฝ่ายกฎหมาย
										2 = น้อย น้อยกว่า 450.00 ล้านบาท	✔				2 = น้อย รายได้จากการศึกษาไม่เพียงพอต่อการบริหารงาน		
										3 = ปานกลาง น้อยกว่า 350.00 ล้านบาท					3 = ปานกลาง +2 มหาวิทยาลัยคาดหวังคล่องในการดำเนินงาน		
										4 = มาก น้อยกว่า 250.00 ล้านบาท					4 = มาก ข้อ 3 + มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้ตามนโยบายและโครงการต่าง อาจทำการหยุดชั่วคราว	✘	
										5 = มากที่สุด น้อยกว่า 150.00 ล้านบาท	✘					5 = มากที่สุด มหาวิทยาลัยต้องปิดกิจการ	

๓. ระบุในตารางแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑)

- ระบุชื่อส่วนงาน ปีงบประมาณ
- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวมทั้งหมด : ๑. สามารถดำเนิน

กิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ..... ?? ๒. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.... ??/ ๓. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ.....?? (ระบุหัวตาราง) ตามบริบท/นโยบายของแต่ละส่วนงาน

- ระบุประเภทความเสี่ยง (ช่องที่ ๑) (จากการวิเคราะห์ ในข้อที่ ๒)

- ๑) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- ๕) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)
- ๖) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology Risk)


- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ / หน่วยงาน / เป้าหมาย (ช่องที่ ๒-๔) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)

- ระบุประเด็นความเสี่ยง (ช่องที่ ๕) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)
- ระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (ช่องที่ ๖) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)
- ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินการควบคุม (ช่องที่ ๗-๑๐)

(จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒) ** ช่องที่ ๙-๑๐ มีสูตร**

- ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (ช่องที่ ๑๑-๑๔) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒) ** ช่องที่ ๑๓-๑๔ มีสูตร**

- ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๕)

 การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance) ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเสี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

ลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction) หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะ ลดทั้งความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้ รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

การแบ่งปัน/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Sharing) ได้แก่ การยกภาระ ในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้าง เหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

- **ระบุโครงการ/กิจกรรมเพื่อควบคุม-ลดความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๖)** เป็นการกำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมและ/หรือปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งหากมีกิจกรรมการควบคุมที่ไม่เหมาะสม หรือเพียงพอ ก็จะเป็นช่องดหว่ หรือ จุดบกพร่องที่ทำให้มีดอกาสเกิดความเสี่ยง และเกิดผลกระทบเสียหายต่อองค์กรได้

โดยกิจกรรมการควบคุม จะต้องสอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยงทั้งในรูปแบบของ นโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองความเสี่ยงต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกัน/ควบคุมความเสี่ยง **ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ** เป็นกิจกรรมที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเกิด เหตุการณ์นั้น และกิจกรรมควบคุมควรสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ได้กำหนด

ตัวอย่าง : ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ

ความเสี่ยง : ร้านค้าส่งใบเสร็จรับเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา ๑ เดือน **กิจกรรมควบคุม :** กำหนดช่วงเวลา ในการติดตามติดตามจากผู้ประสานงาน

ความเสี่ยง : เงินรายได้ลดลง **กิจกรรมควบคุม :** จัดทำ ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ/ประกาศ

ความเสี่ยง : เป้าประสงค์ของสำนักงาน ไม่บรรลุ **กิจกรรมควบคุม :** โครงการปรับปรุงสำนักงาน เป็นต้น

- **ระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Output) (ช่องที่ ๑๗)** หมายถึง การดำเนินโครงการ/ กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ** ระบุผลที่จะเกิดขึ้นทางอ้อมและทางตรง หรือ

ส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมที่กำหนด (คาดว่าจะทำแล้วได้อะไร?)

ผลผลิต (output) คือ ผลที่เกิดขึ้นทันที ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินโครงการกิจกรรมเสร็จสิ้น เช่น คุณภาพของนักเรียน สมรรถนะของผู้เรียน หรือผู้เรียนที่จบการศึกษา ผู้เรียนผ่านการฝึกอบรม ได้บทความวิจัยตีพิมพ์ ได้ทฤษฎีใหม่ ได้นิทานสองภาษา ได้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ฯลฯ


- **ระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)** (ช่องที่ ๑๘) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ**ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ**จากผลผลิตที่ดำเนินโครงการ (อาทิ คาดว่าได้ใช้ประโยชน์อย่างไร และคาดว่าจะได้ให้อะไร)


ผลลัพธ์ (outcome) คือ ผลที่เกิดขึ้นต่อยอดจากผลผลิต หรือผลระยะยาวซึ่งเกิดเป็นผลจุดหมายปลายทาง หรือผลต่อเนื่องจากผลกระทบ


ผลกระทบ (impact) คือ ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิต และผลลัพธ์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

*****หมายเหตุ :** ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้***

- **ระบุวันแล้วเสร็จ** (ช่องที่ ๑๙) ประมาณการดำเนินกิจกรรม/โครงการแล้วเสร็จ
- **ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมควบคุม/ตัวชี้วัด** (ช่องที่ ๒๐) ชื่อ/ตำแหน่ง
- **ระบุสรุปภาพรวมท้ายตาราง** (มจ-ส-๐๑)

 ๑. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวนกิจกรรม (**นับจากกิจกรรมหลัก จากช่องที่ ๑๖**) ตัวอย่าง : เช่น ๑.โครงการให้ความรู้ด้านการบริหารงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีโครงการ/กิจกรรมย่อย ๑.๑ โครงการให้ความรู้ด้านระเบียบสารบัญ /๑.๒ โครงการให้ความรู้เรื่องการซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

 ๒. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวนประเด็น (นับจากช่องที่ ๕)

 ๓. มีตัวชี้วัด KPI ความสำเร็จของ**ประเด็นความเสี่ยง**ในแผน จำนวน.....
ตัวชี้วัด (นับจากช่องที่ ๒)

- **เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง อาทิ

คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

- เมื่อแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องแล้ว ส่งแผนดังกล่าวให้หน่วยงานที่รับผิดชอบระดับองค์กร ลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง พร้อมจัดส่งแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในของหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

*****ตัวอย่าง*****

แบบฟอร์มจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑)

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่
หน่วยงานของรัฐกำหนด)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	20	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	13	ประเด็นความเสี่ยง
3. มีตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	16	ตัวชี้วัด
(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)	(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)	
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้	อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้	
ประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	วันที่	เดือน
วันที่	เดือน	๒๕๖๔




อย่าลืมเสนอ
ผู้บริหารลงนาม
นะคะ





(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้
วันที่ เดือน ๒๕๖๔

ขั้นตอนการดำเนินงานรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง


๔. ระบุในตารางแบบฟอร์ม **รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง**

(มจ-ส-๐๒)

- ระบุชื่อส่วนงาน ปีงบประมาณ
- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม (โดย COPY ข้อความมาจาก ตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ หัวตาราง)
- ระบุประเภทความเสี่ยง (ช่องที่ ๑) (โดย COPY ข้อความมาจากตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๑)
- ระบุตัวชี้วัด/หน่วยนับ /เป้าหมายตามแผน (ช่องที่ ๒-๔) (โดย COPY ข้อความมาจากตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๒-๔)
- ระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPI) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง : ในช่องที่ ๕ (ถ้าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดยังไม่ออก ให้กรอก NA)
- ระบุข้อมูลช่องที่ (๖-๑๐) (โดย Copy ข้อความจากตารางแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑) ช่องที่ ๕, ๖ ,๑๕ ,๑๖ และ ๑๙ ตามลำดับ)
- ระบุสถานะดำเนินการ (ช่องที่ ๑๑)
 -  กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ใส่เครื่องหมาย ✓ และระบุวันแล้วเสร็จ
 -  กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ใส่เครื่องหมาย O
 -  กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ /หรือยกเลิกกิจกรรม ใส่เครื่องหมาย X

หมายเหตุ : กิจกรรมอาจดำเนินการเสร็จตามแผนหรือก่อนหลังก็เป็นได้
- ระบุผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๒)
 -  กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ระบุแล้วเสร็จอย่างไร
 -  กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ระบุว่าอยู่ในขั้นตอนใด ทำอะไรไปบ้าง แล้ว พบปัญหา/อุปสรรคต่อการดำเนินงานอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างไร เป็นต้น (ถ้ามี)
 -  กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ ให้ระบุเหตุผลที่ไม่มีการดำเนินการ แนวทางแก้ไขปัญหา
 -  กรณีมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ให้ระบุเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและ สามารถ ระบุกิจกรรมใหม่ พร้อมระบุรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมใหม่ที่ดำเนินการ (กิจกรรม

ใหม่ต้องสอดคล้องและสามารถตอบตัวชี้วัดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประเด็นความเสี่ยงที่ระบุ) รวมทั้งต้องผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

 **หรือกรณียกเลิกกิจกรรม (กรณีนี้ไม่ควรเกิดขึ้น)** แต่ถ้าจำเป็นต้องยกเลิกกิจกรรมให้ระบุเหตุผลที่เพียงพอ รวมทั้งผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และการยกเลิกกิจกรรมจะต้องไม่กระทบต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน

- **ระบุผลผลิตที่ได้รับจริง (Output)** (ช่องที่ ๑๓) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลผลิตที่ได้รับจริง** โดย Output คือสิ่งที่ทำออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำ / จบกิจกรรมนั้นๆ


- **ระบุผลลัพธ์ที่ได้รับจริง (Outcome)** (ช่องที่ ๑๔) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลลัพธ์ที่ได้รับจริง** จากผลผลิตที่ดำเนินโครงการ (อาทิ ได้ใช้ประโยชน์อย่างไร และให้อะไร) Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งต้องทอดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง ประมาณ ๖ เดือน ๙ เดือน ๑๒ เดือน หรือ เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา

- ระบุข้อมูล (ช่องที่ ๑๕ -๑๖) **(โดย Copy ข้อความจากตารางแผนการจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑) ช่อง ๒๐ และ ๑๓ ตามลำดับ)**

- **ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงโอกาส และผลกระทบ หลังการดำเนินกิจกรรมการควบคุมแล้วเสร็จ** ว่าอยู่ในระดับใด (ช่องที่ ๑๗-๒๐) (ช่อง ๑๙-๒๐ มีสูตร) (** ถ้าอยู่ระหว่างดำเนินงานยังไม่ต้องประเมินให้ว่างไว้ก่อน**)


- **ระบุสรุปภาพรวมการดำเนินงานท้ายตาราง (มจ-ส-๐๒)**

- **การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน** หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนการจัดการความเสี่ยง ปีละ ๓ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

 **ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนรอบ ๖ เดือน และรอบ ๙ เดือน** เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีและสามารถทบทวนเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานระหว่างปี เพื่อการบริหารจัดการให้ทันเวลาต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (เมื่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานวิเคราะห์และทบทวนเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน) โดยระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินงาน ช่องผลการดำเนินงานในตารางรายงานผล มจ-ส-๐๒ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุผลใด และเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานอะไร/อย่างไร และวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใน

การดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

*** ถ้ามีการปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี สามารถระบุเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม โดยระบุรายละเอียดไว้ในผลการดำเนินงาน (ช่องที่ ๑๒) ของแต่ละประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลง***

 ติดตามรายงานผลการดำเนินงานและการประเมินผลประจำปี รอบ ๑๒ เดือน เพื่อรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนด สามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

***รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงปีถัดไป ***

- **รายงานผลการดำเนินงาน** เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี พร้อมลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง

สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ 2565 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565									
1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด				1	กิจกรรม	มีผลการดำเนินงานดังนี้			
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน				0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน				0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน				0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน				1	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ				0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน				0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ				
3. ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มีทั้งหมด				1	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	มีผลการดำเนินงานดังนี้			
3.1 ตัวชี้วัดที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด				0	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
3.2 ตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด				0	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00			
ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้ (copy ร้อยละมาจากหัวตาราง)									
1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ				0	ผลการดำเนินงาน	0	กิจกรรม	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ				0	ผลการดำเนินงาน	0	ประเด็น	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00
2. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ				0	ผลการดำเนินงาน	0	ตัวชี้วัด	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00
<div style="border: 2px solid red; border-radius: 50%; width: 150px; height: 100px; margin: 0 auto; display: flex; flex-direction: column; justify-content: center; align-items: center;"> <p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>คนบดี/ผู้อำนวยการ.....</p> <p>...../...../.....</p> </div>									