



คู่มือการบริหารความเสี่ยง RISK MANAGEMENT MANUAL

Presented By

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ฉบับปรับปรุงรายละเอียดของแบบฟอร์ม



คำนำ

การบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งในการป้องกันและควบคุมปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบและสร้างความเสียหายแก่องค์กรโดยรวม บุคลากรภายในองค์กรทุกฝ่ายจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์หาความเสี่ยง ปักจ้ยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรอยู่เสมอ อีกทั้งมีการร่วมกันวางแผน ป้องกัน แก้ไขและควบคุมให้เหมาะสม เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทำให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยจัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบในการบริหารความเสี่ยง และเป็นแนวทางในการดำเนินงานที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เพื่อให้มหาวิทยาลัยฯ ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

สารบัญ

หน้า

บทที่ 1 บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.3 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	3
1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	9
1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	10

บทที่ 2 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง	13
---------------------------------------	----

บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	17
3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	18
3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	42
3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	45
3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน	47
3.6 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล	50
3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	53
3.8 แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยง	56

บทที่ 4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	64
------------------------------	----

บรรณานุกรม	75
------------	----

ภาคผนวก	77
---------	----

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	หน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	5
ตารางที่ 2	ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง	8
ตารางที่ 3	วัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก.....	14
ตารางที่ 4	ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด	22
ตารางที่ 5	ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด	23
ตารางที่ 6	แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)	28
ตารางที่ 7	ตารางการแปลความหมายระดับความเสี่ยง	29
ตารางที่ 8	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)	31
ตารางที่ 9	แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	35
ตารางที่ 10	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	61
ตารางที่ 11	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ	68
ตารางที่ 12	องค์ประกอบของ COSO ERM 2017	79

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	4
ภาพที่ 2 ภาพรวมการแบ่งระดับของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ..	10
ภาพที่ 3 กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	11
ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	12
ภาพที่ 5 แหล่งศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กร	13
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง	17
ภาพที่ 7 ช่วงเวลาในการติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	33
ภาพที่ 8 หลักการ COSO ERM 2017	79

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ช่วยในการหาเหตุการณ์ที่เป็นลบที่อาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรอันเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีส่วนช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรเห็นโอกาสในเหตุการณ์ที่เป็นบวก เกิดการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยการบริหารความเสี่ยงต้องมีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

แนวทางการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันต้องครอบคลุมการดำเนินงานที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมถึงครอบคลุมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governavernace) ซึ่งประกอบด้วย 10 หลักการ คือ 1) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 3) หลักประสิทธิภาพ/ คุ่มค่า (Efficiency/ Value for money) 4) หลักความเสมอภาค (Equity) 5) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) 6) หลักการตรวจสอบได้/ มีภาระรับผิดชอบ (Accountability) 7) หลักเปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) 8) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) 9) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) 10) หลักนิติธรรม (Rule of Law) โดยอาจใช้กรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำ เช่น Committee of Sponsoring of the Treadway Commission (COSO) หรือ International Organization for Standardization (ISO) มาปรับใช้ ทำให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีผลการปฏิบัติงานเป็นที่น่าเชื่อถือและมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

ดังนั้น จึงมีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้มีการปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกันครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้ส่วนราชการมีการบริหารงานและการตัดสินใจที่เหมาะสม และมีประสิทธิผล ช่วยให้การดำเนินงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกส่วนราชการ มีความตระหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง
2. เพื่อให้ทุกส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีแนวปฏิบัติการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เพื่อให้เกิดการบ่งชี้ถึงส่วนราชการผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.3 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ โอกาส หรือความน่าจะเป็น หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายและธรรมาภิบาล และการบริหารจัดการ [10] ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติมักมีความสับสนในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยมีการนำ “ปัญหา” มาระบุว่าเป็น “ความเสี่ยง” ซึ่งความแตกต่างระหว่าง “ปัญหา” และ “ความเสี่ยง” เป็นดังนี้ [15]

“ปัญหา” คือสภาพในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ หรือ ทำความเสียหายสูญเสียล้มเหลวให้เกิดขึ้นกับองค์กร เป็นความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว

“ความเสี่ยง” เป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังระบุไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่แต่หากเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหายสูญเสียล้มเหลวต่อองค์กรทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ เป็นความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ/ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุไว้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง [3]

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ [14]

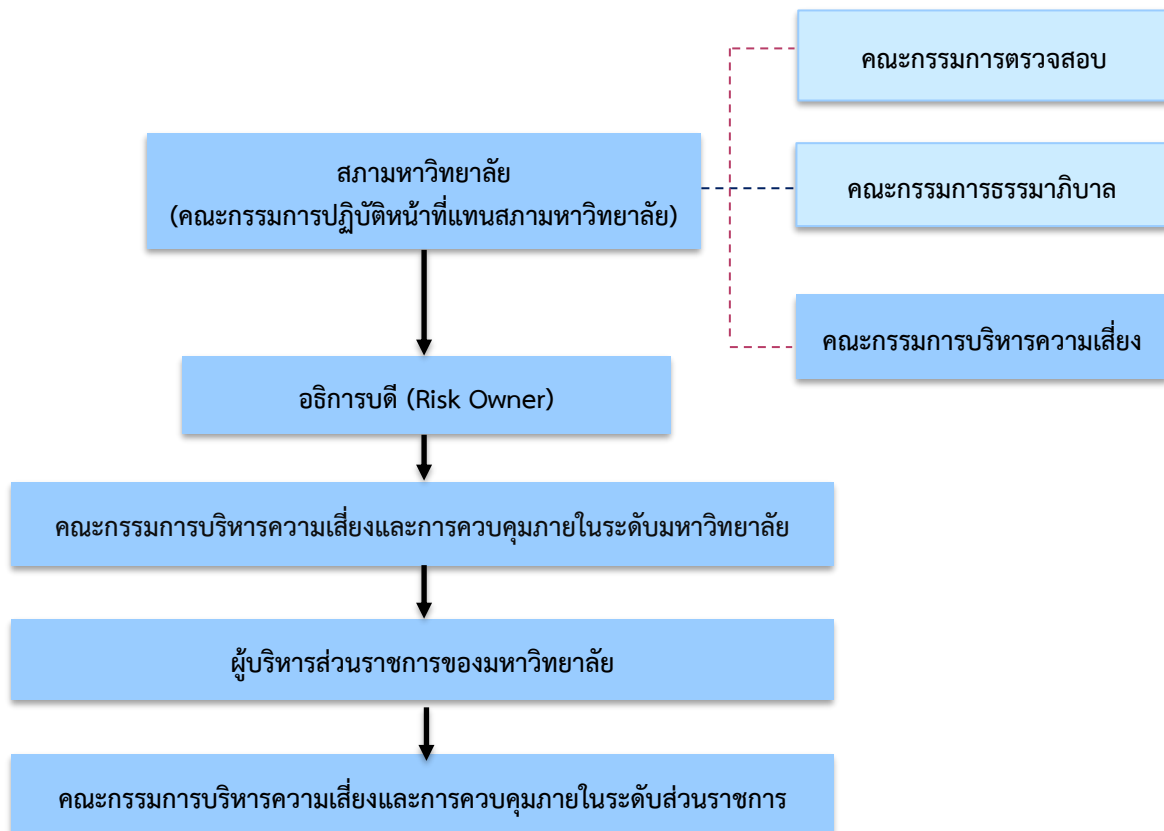
ส่วนราชการ หมายความว่า ส่วนราชการตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และให้หมายความรวมถึงส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยมีมติให้จัดตั้งขึ้น [10]

1.4 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกได้กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง และจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไว้เป็นแนวทางในการติดตาม ประเมิน ควบคุม และบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อพันธกิจที่มหาวิทยาลัยมีต่อผู้เรียน คณาจารย์ นักวิจัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม ประเทศชาติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล และเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีรายละเอียดของนโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังต่อไปนี้

1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประกอบด้วย สภามหาวิทยาลัย (คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย) เป็นส่วนราชการสูงสุดในการกำกับดูแลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ 3 ชุด ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) คือ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการตรวจสอบ และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมีอำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง ธรรมาภิบาล พ.ศ. 2564 ข้อ 10 และ ข้อ 20 โดยหลักจะมีอำนาจในการเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย ในส่วนของมหาวิทยาลัยจะมีอธิการบดีทำหน้าที่เป็น Risk Owner ซึ่งเป็นหนึ่งในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการชุดดังกล่าวมีหน้าที่โดยรวมเกี่ยวกับการจัดทำแผน กำกับ ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และเปิดเผยการบริหารความเสี่ยงสู่สาธารณะ และสื่อสารไปยังผู้บริหารส่วนราชการ เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการกำกับดูแลเกี่ยวกับการควบคุมภายใน



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยมีการดำเนินงานครอบคลุมทั้งในระดับองค์กร และกระจายไปยังระดับส่วนราชการ ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
1. สภามหาวิทยาลัย (คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย)	1. กำกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 3. ประกาศนโยบายการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 4. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. รายงานผลการดำเนินงานรวมถึงเสนอมาตรการและกลไกในการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยทราบทุกหกเดือน เว้นแต่ในกรณีที่คณะกรรมการพบเห็นการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยให้รายงานโดยทันที และเมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว ให้เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 2. เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3. เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย 4. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 5. สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี 6. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนราชการ โดยแจ้งให้สภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ 7. พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
	ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสถานะดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 8. เรียกให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือผู้เกี่ยวข้องมาชี้แจงให้เห็น หรือจัดส่งเอกสารข้อมูลตามสมควร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 9. แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 10. เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
3. อธิการบดี	1. เป็น Risk Owner 2. กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 4. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ 2. วิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก และมอบหมายให้ทุกส่วนราชการนำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ 3. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้ครอบคลุมทุกส่วนราชการตลอดจนกำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 4. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย 5. กำกับดูแลในการนำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 มาปรับใช้เป็นแนวทางการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามมาตรฐานกำหนด 6. รวบรวม พิจารณากลับกรอง และสรุปผลการประเมินการควบคุมภายใน ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
5. ผู้บริหารส่วนราชการของมหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนราชการ 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	1. วิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง รวมถึงจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง และกำหนดมาตรการเพื่อแก้ไข/ ลด/ ป้องกัน ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ 2. รายงานความเสี่ยงที่มีระดับความรุนแรงต่อผู้บริหารโดยเร่งด่วน 3. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ให้ข้อเสนอแนะ ประเมินผล ทบทวนผลของมาตรการให้เหมาะสมขึ้น 4. รายงานแผนบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามแผนต่อมหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย
7. สำนักงานประกันคุณภาพ	- รวบรวมข้อมูลผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่มีจะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีการชี้ให้เห็นลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างกลไกการรายงานตามลำดับขั้นขึ้นไป

กำหนดให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Owner) โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น 2 ระดับ คือ การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

1. การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เป็นคณะกรรมการชุดหลักในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นหลัก ร่วมกับคณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

2. การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ จะต้องมีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ เป็นคณะกรรมการชุดหลักในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการให้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุดดังกล่าว ประกอบด้วยผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรภายในส่วนราชการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยส่วนราชการหมายความว่า ส่วนราชการตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และให้หมายความรวมถึงส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยมีมติให้จัดตั้งขึ้น จึงกำหนดส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามโครงสร้างมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ดังต่อไปนี้

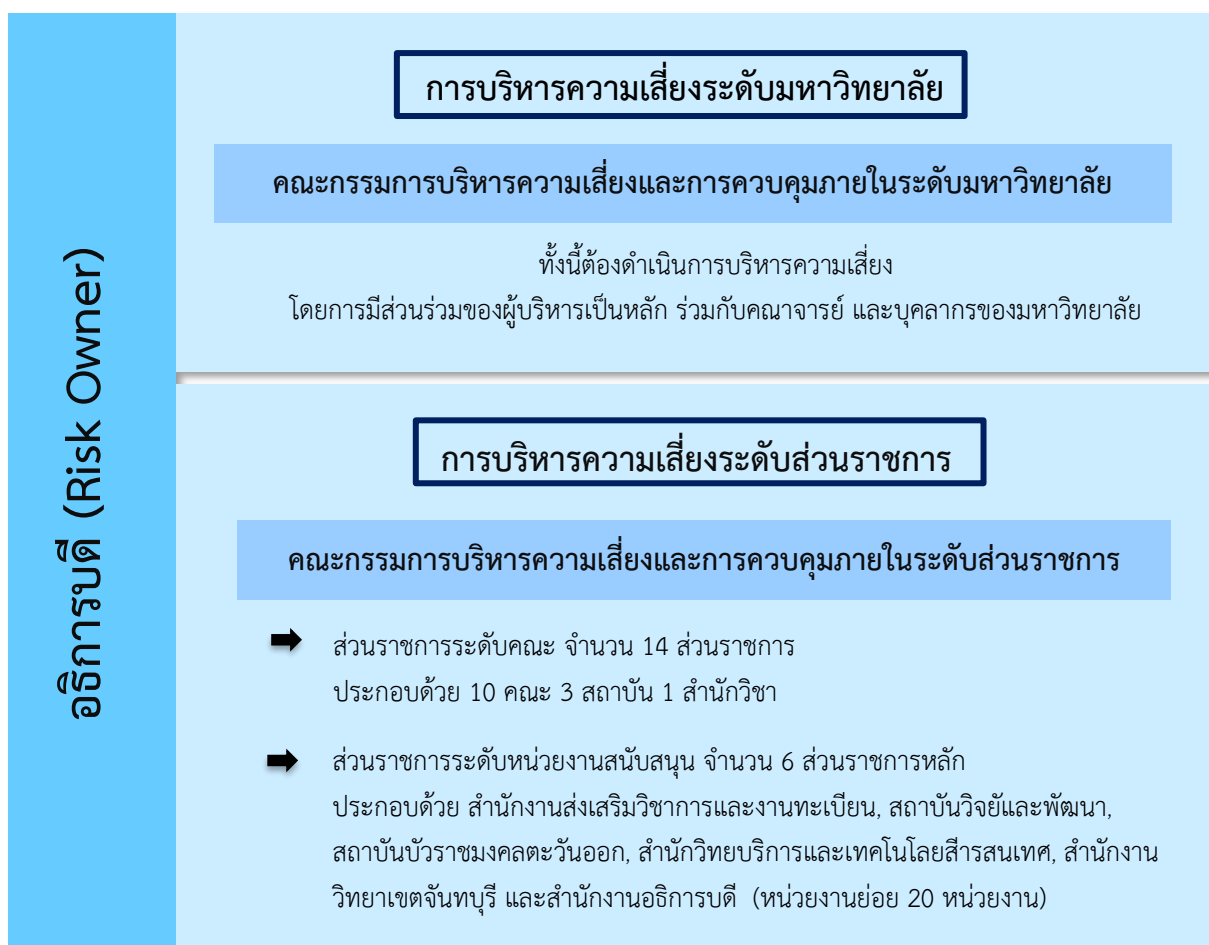
ตารางที่ 2 ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
<u>ส่วนราชการระดับคณะ</u>	
1	คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
2	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
4	คณะสัตวแพทยศาสตร์
5	สถาบันเทคโนโลยีการบินและอวกาศ
6	สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และนวัตกรรม
7	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการเกษตร
8	คณะเทคโนโลยีสังคม
9	คณะวิศวกรรมศาสตร์บูรณาการและเทคโนโลยี วิทยาเขตจันทบุรี
10	คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ
11	คณะศิลปศาสตร์
12	คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
13	สถาบันสหวิทยาการนานาชาติจักรพงษ์ภูวนารถ
14	สถาบันนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
ส่วนราชการระดับหน่วยงานสนับสนุน	
15	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
16	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
17	สถาบันวิจัยและพัฒนา
18	สถาบันบัวราชมงคลตะวันออก
19	สำนักงานตรวจสอบภายใน
20	สำนักงานประกันคุณภาพ
21	สำนักงานอธิการบดี
	- กองกลาง
	- กองคลัง
	- กองนโยบายและแผน
	- กองบริหารงานบุคคล
	- กองพัฒนานักศึกษา
	- สำนักงานวิทยาเขตจันทบุรี
	- สำนักงานเขตพื้นที่จักรพงษ์ภูวนารถ
	- สำนักงานเขตพื้นที่อุเทนถวาย
	- ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ
	- สำนักงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
	- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
	- สำนักงานยุทธศาสตร์
	- สำนักงานบัณฑิตศึกษา
	- ศูนย์สนับสนุนการวิจัยและทดสอบวัสดุวิศวกรรม
	- สำนักงานกฎหมาย
	- ศูนย์นวัตกรรมสมุนไพรทางเลือก
	- ศูนย์บูรณาการข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เขตพื้นที่กรุงเทพ
	- สถาบันวิจัยพลังงานฟิวส์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
	- ศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน

ภาพรวมการแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 ภาพรวมการแบ่งระดับของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกจึงยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2. หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม
3. ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
4. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017
5. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

ภาพที่ 3 กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้มหาวิทยาลัยมีการกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง โดยมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีความรู้ความสามารถ เข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นอย่างดี ไม่มีอคติต่อองค์กร ดำเนินงานตามกระบวนการขั้นตอนอย่างถูกต้อง โปร่งใส ตัวผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง มีวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารความเสี่ยง บุคลากรภายในองค์กรมีความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร บริหารความเสี่ยงด้วยความโปร่งใส ไม่มองความเสี่ยงเป็นเรื่องลบ มองว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ รวมถึงคัดเลือกพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง มีแนวทางในการมุ่งใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทั้งนี้อาจมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือวิธีการอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงแทนกันได้ หรือผู้ที่ปฏิบัติงานต่อสามารถปฏิบัติงานได้

บทที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีขั้นตอนการดำเนินงาน 8 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกยึดการดำเนินงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 [1] หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม [2] รวมถึงประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก [9] และได้ปรับประยุกต์ใช้หลักการ COSO ERM 2017 [11] ทั้ง 20 หลักการ มาเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)

ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับส่วนราชการ เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยและส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision)/ปรัชญา (Philosophy)/ ภาระกิจ (Pledge)/ ค่านิยม ADVANCE THE FRONTIERS OF INNOVATION AND TECHNOLOGY/ อัตลักษณ์ (Identity)/ เอกลักษณ์ (Uniqueness)/ CORE VALUE CHANGE/ พันธกิจ (Mission)/ โครงสร้างองค์กร/ แผนพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย/ แผนปฏิบัติราชการประจำปี/ แผนการเงิน/ แผนด้านบุคลากร/ แผนเกี่ยวกับนักศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT, PESTEL หรือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและกลยุทธ์ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กรที่อาจมีความเสี่ยง เพื่อเชื่อมโยงสู่การบริหารความเสี่ยง

สามารถศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กรได้จาก
เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
<https://www.rmutto.ac.th/> หรือ
https://drive.google.com/drive/folders/10SLzfqe_5bDGfll-7BsLTrLrUtLb1UZ0?usp=sharing
หรือ แสกน QR Code



ภาพที่ 5 แหล่งศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กร

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนราชการที่ชัดเจน คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

มหาวิทยาลัยและส่วนราชการต้องดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยพิจารณาจากเป้าหมาย แผนงาน/ โครงการ/ กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของส่วนราชการ โดยให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางของแต่ละส่วนราชการ และให้ครอบคลุมตั้งแต่ระดับองค์กรจนถึงระดับบุคคล เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมและสอดคล้องกับการดำเนินงานในแต่ละระดับ โดยใช้หลักการ SMART

- Specific : มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและกำหนดผลตอบแทน หรือ ผลลัพธ์ที่ต้องการที่ทุกคนสามารถเข้าใจได้อย่างชัดเจน
- Measureable : สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable : มีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้เงื่อนไขที่มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- Reasonable : สมเหตุสมผลมีความเป็นไปได้
- Time Constrained : มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ดังนี้

ตารางที่ 3 วัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goal)
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ปฏิรูประบบการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการจัดการและรองรับการเปลี่ยนแปลง	1. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน 2. มหาวิทยาลัยมีระบบประกันคุณภาพที่ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล 3. มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการการเงินการคลังสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)	เป้าประสงค์ (Goal)
ยุทธศาสตร์ที่ 2 เสริมสร้างวิชาการและทักษะปฏิบัติที่เข้มแข็ง ทันสมัย และพึ่งพาตัวเองได้	1. พัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ 2. พัฒนาสมรรถนะกำลังคนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อการใช้ประโยชน์ที่พัฒนาเศรษฐกิจและแก้ปัญหาเชิงพื้นที่	1. พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์พัฒนาเชิงพื้นที่ของประเทศและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริการวิชาการแก่ชุมชนและสังคม และเพื่อการพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน	1. บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การอนุรักษ์ ทำนุบำรุง ศาสนา ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเชิดชูความเป็นไทยให้ดำรงอยู่คู่คนไทย	1. อนุรักษ์สืบสาน ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่า

ตัวอย่างวัตถุประสงค์ของความเสี่งแต่ละด้าน

1) ด้านกลยุทธ์

วัตถุประสงค์:

- 1.1 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศและยั่งยืน
- 1.2 พัฒนาการจัดการศึกษาทั้งในหลักสูตรปริญญาและหลักสูตรระยะสั้นเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะกำลังคนในการพัฒนานวัตกรรมและการเป็นผู้ประกอบการ
- 1.3 พัฒนางานวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมที่ตอบโจทย์พัฒนาเชิงพื้นที่ของประเทศและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- 1.4 บริการวิชาการโดยการถ่ายทอดองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมการพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการ
- 1.5 อนุรักษ์สืบสาน ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปวัฒนธรรมไทยและภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่า

2) ด้านการปฏิบัติงาน

วัตถุประสงค์:

2.1 มหาวิทยาลัยมีระบบประกันคุณภาพที่ส่งเสริมการยกระดับคุณภาพของมหาวิทยาลัยตามหลักธรรมาภิบาล

2.2 พัฒนาสมรรถนะกำลังคนร่วมกับหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของประเทศ

3) ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์:

3.1 มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการการเงินการคลังสู่การพึ่งพาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (เพิ่มเติม)

วัตถุประสงค์:

4.1 การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ของภาครัฐอย่างเคร่งครัด

4.2 การมีนโยบายด้านคุณธรรมและความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน

5) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (เพิ่มเติม)

วัตถุประสงค์:

5.1 มีการป้องกันการโจมตีเครือข่ายข้อมูลจากภายในและภายนอก

3. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Event Identification)



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง

1

การจัดกิจกรรม / Workshop / การประชุม เพื่อร่วมระบุประเด็นความเสี่ยง

ผู้บริหารต้องเป็นส่วนหลักในการร่วมระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร
ร่วมกับคณาจารย์ และบุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย



วิเคราะห์เหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
ขององค์กร โดยวิเคราะห์องค์กรจาก

- เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT, PESTEL
- กิจกรรมงานที่อาจมีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
- รายงานผลตามแผนของมหาวิทยาลัย
- แผนพัฒนามหาวิทยาลัย/ แผนปฏิบัติราชการ
- แผนด้านการเงิน
- แผนด้านบุคลากร ฯลฯ

2

3

การระบุความเสี่ยง อาจใช้วิธีการในการระบุความเสี่ยง

วิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนี้

- 1) การระดมสมอง (Brainstorming)
- 2) การใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data)
- 3) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist)
- 4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- 5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)
- 6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

ความแตกต่างระหว่างปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องค์กรพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ความสามารถ และทักษะบุคลากร

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจ



มหาวิทยาลัยต้องระบุประเด็นความเสี่ยงให้ครอบคลุมประเภทของความเสี่ยง 5 ด้าน เป็นอย่างน้อย ตามประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) [9] ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก และการระบุประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้เพิ่มเติมประเภทความเสี่ยงด้านการทุจริต

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
ความเสี่ยงด้านกฎหมาย และธรรมาภิบาล (Compliance Risk)	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ (Information Technology Risk)	ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk) (เพิ่มเติม)

ทั้งนี้ให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายชาติ สภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



การจำแนกประเภทความเสี่ยง 6 ด้าน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการแข่งขันและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [9]

2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือ กิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความอาคารสถานที่ ด้านความปลอดภัย ด้านพัสดุ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านบริหารงานบุคคล [9]

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุนเกี่ยวข้องกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงิน งานบัญชี และงบการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการตลาด การประเมินมูลค่าทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ขั้นตอนการเบิกจ่าย [9]

4. ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติ และสัญญาผูกพันที่มหาวิทยาลัยฯ ต้องรับผิดชอบ และการไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) 10 หลักการ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) 3) การตอบสนอง (Responsiveness) 4) ภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) 5) เปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) 6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 7) ความเสมอภาค (Equity) 8) การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) 9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และ 10) คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/Ethics) [9]

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลสูญหาย หรือข้อมูลถูกโจมตีจากภัยคุกคามจากภัยต่างๆ เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์ Alware, Trojan, Adware เป็นต้น ทั้งที่เป็นการโจมตีจากภายใน และมาจากภายนอกโดยผ่านทางเครือข่าย (Networks) หรือ จากคอมพิวเตอร์โดยตรง เช่น จาก USB Flash Drive หรือ USB External Hard Disk Drive เป็นต้น [9]

6. ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk)

ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk) เกิดจากเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจเกิดขึ้นจากการทุจริต เช่น การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิষอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต รวมถึงปัญหาหรือความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในส่วนของด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่า เป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของหรือความต้องการของผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและค่าธรรมเนียมนอกกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่าง ๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

โดยประเภทของความเสี่ยงด้านการทุจริตที่ต้องดำเนินการเพื่อสนองต่อมาตรการที่สำคัญในการพัฒนาภาครัฐด้านคุณธรรม หรือเรียกว่า การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) ต้องประกอบด้วย [13]

- (1) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558
- (2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/ การให้บริการตามภารกิจ
- (3) การจัดซื้อจัดจ้าง
- (4) การบริหารงานบุคคล

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นและมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาสาเหตุแหล่งที่มาของความเสี่ยง ซึ่งเป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้น มีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)** ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสดังเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด โดยจำแนกเป็น ระดับต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ และวิเคราะห์ผลกระทบที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ

- **ผลกระทบ (Impact)** หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กร จะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก ซึ่งสามารถที่จะพิจารณาในด้านต้นทุน/งบประมาณ เวลา ขอบเขต/ ขั้นตอน คุณภาพ ความสำเร็จ โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์} \times \text{ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย}$$

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ตารางที่ 4 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความถี่ที่อาจเกิดขึ้น	มีโอกาสดำเนินการขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05	มีโอกาสดำเนินการขึ้น 2 - 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25	มีโอกาสดำเนินการขึ้น 6 เดือน - 1 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.50	มีโอกาสดำเนินการขึ้น 1 - 6 เดือนต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 - 0.75	เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
ร้อยละความถี่ที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด

ตารางที่ 5 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ด้านกลยุทธ์					
1. การใช้ทรัพยากรโดยไม่เกิดประโยชน์	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของส่วนราชการ	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย
2. พฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	ประชาคมมหาวิทยาลัย อยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน	จำนวนนักศึกษา สมัครเข้ามหาวิทยาลัยลดลง	มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน
3. ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	ภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ออกสื่อ	คดีอยู่ในชั้นศาล	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด
4. การนำเสนอข่าว	ข่าวภายในส่วนราชการ	ข่าวภายในส่วนราชการ/ เว็บไซต์	ข่าวระหว่างส่วนราชการ/ เว็บไซต์	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/ สื่อสังคมออนไลน์	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/ สื่อสังคมออนไลน์

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 75-80% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 5-10%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-75% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 10-15%	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 65-70% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 15-20%	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 65% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 25%
ด้านการปฏิบัติงาน					
6. เหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เกิดความล่าช้ากว่าแผน	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 2.5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 2.5 - 5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 5 - 10	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 10 - 20	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 20
7. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความล่าช้าของการปฏิบัติงานตามปกติ	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 - 12 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มากกว่า 24 วัน
8. เหตุการณ์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 10-20 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 20-30 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 30-40 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 40 %

ประเด็น/องค์ประกอบที่ พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
9. ความพึงพอใจของ บุคลากร	จำนวนบุคลากรน้อยกว่า 10% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 10-20% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 20-30% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 30-40% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 40% มีความไม่พึงพอใจ
ความไม่ปลอดภัย	ส่งผลกระทบทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย/ ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ จำนวนน้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยจำนวนมาก ต้องเข้ารับการรักษาในคราวเดียวกัน	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส	มีผู้ทุพพลภาพ หรือได้รับอันตรายถึงชีวิต
10. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความล่าช้าของการจัดการโครงการที่ลงทุนสูง	มีความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน
ด้านการเงิน					
11. มูลค่าความเสียหายของโครงการทั่วไป	ไม่เกิน 100,000 บาท	มากกว่า 100,000 บาท – 500,000 บาท	มากกว่า 500,000 บาท – 1 ล้านบาท	มากกว่า 1 ล้านบาท – 5 ล้านบาท	มากกว่า 5 ล้านบาท
12. มูลค่าความเสียหายกรณีโครงการมูลค่ามากกว่า 10 ล้านบาท	ไม่เกิน 1% ของมูลค่าโครงการ	มากกว่า 1% – 2.5% ของมูลค่าโครงการ	มากกว่า 2.5% – 5% ของมูลค่าโครงการ	มากกว่า 5.0% – 7.5% ของมูลค่าโครงการ	มากกว่า 7.5% ของมูลค่าโครงการ

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
13. รายได้จากการให้บริการและการพัฒนาเชิงพาณิชย์	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5-5%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 5-10%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 10-20%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 20%
14. มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มากกว่า 0.5-1% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มากกว่า 1-3% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มากกว่า 3-5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มากกว่า 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล					
15. การกระทำผิดกฎหมาย	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ	การละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ	การฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มี การสอบสวนหรือ รายงานไปยังส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
16. การสูญเสียเงินสะสมจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การกระทำผิดกฎหมาย	สูญเสียเงิน 0.1 - 0.99% ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 1.0 - 1.99% ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 2.0 - 4.99% ของเงินสะสม	สูญเสียเงิน 5.0 - 9.99% ของเงินสะสม	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
17. ความไม่ปลอดภัยของข้อมูล	ข้อมูลทั่วไปยังคงมีความปลอดภัย เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งาน เล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขได้ภายใน 1 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลทั่วไป เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งาน เล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 1-4 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญไม่มากนัก เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานที่สำคัญมากมีปัญหาในการใช้งานบางส่วน ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา มากกว่า 4-8 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญบางส่วน เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วน ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา มากกว่า 8-12 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญทั้งหมด เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา มากกว่า 12 ชั่วโมง
18. การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	มากกว่า 1-3 ชั่วโมง	มากกว่า 3-12 ชั่วโมง	มากกว่า 12-24 ชั่วโมง	มากกว่า 24 ชั่วโมง

5. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) ซึ่งพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ในรูปแบบของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) จะได้รับการแบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ คือ

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-4 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 5-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีมาตรการติดตาม/ มีการเฝ้าระวังเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ยอมรับไม่ได้
- ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 6 แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)

ผลกระทบความเสี่ยง (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				
	1 - ต่ำมาก	2 - ต่ำ	3 - ปานกลาง	4 - สูง	5 - สูงมาก
5 - สูงมาก	M (5)	H (10)	H (15)	E (20)	E (25)
4 - สูง	L (4)	M (8)	H (12)	H (16)	E (20)
3 - ปานกลาง	L (3)	M (6)	M (9)	H (12)	H (15)
2 - ต่ำ	L (2)	L (4)	M (6)	M (8)	H (10)
1 - ต่ำมาก	L (1)	L (2)	L (3)	L (4)	M (5)

ตารางที่ 7 ตารางการแปลความหมายระดับความเสี่ยง

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
E	ความเสี่ยงสูงมาก	17-25	เป็นเรื่องวิกฤต เร่งด่วน ต้องรีบดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว
H	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ต้องหาทางแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงลง
M	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้แต่ต้องเฝ้าระวัง/ มีมาตรการติดตาม
L	ความเสี่ยงต่ำ	1-4	ยอมรับได้ ไม่ต้องทำอะไร



ต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีความสำคัญ เร่งด่วน จำเป็น
ที่ต้องเร่งดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร็วก่อนเสมอ



6. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง สูงและสูงมากหรือปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรหรือส่วนราชการเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลเสียในอนาคต มาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการ การควบคุม มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ โดยผู้บริหารต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ระดับการตอบสนองความเสี่ยง

E

ความเสี่ยงสูงมาก (17-25 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

การลดความเสี่ยง (Reduction/ Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงหรือลดทั้ง 2 อย่าง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น หรือ

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/ Terminate) ไม่ทำ/ เลิกกิจกรรมนั้นเป็นการกำจัดความเสี่ยงออกไปหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เนื่องจากมีโอกาสเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

H

ความเสี่ยงสูง (10-16 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

การลดความเสี่ยง (Reduction/ Treat) เป็นการลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยง และ/หรือผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงหรือลดทั้ง 2 อย่าง โดยปรับเปลี่ยนการทำงานหรือเตรียมแผนการต่างๆ รองรับ เช่น การปรับวิธีการทำงาน การกำหนดมาตรการติดตามตรวจสอบ การปรับโครงสร้าง การให้ความรู้แก่พนักงาน เป็นต้น

M

ความเสี่ยงปานกลาง (5-9 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/ Transfer) อาจลดโอกาส หรือผลกระทบ โดยการโอนความเสี่ยง หรือแชร์บางส่วนของความเสี่ยง หรือการ Outsourcing เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง โดยการถ่ายโอนหรือแบ่งภาระบางส่วนให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย การโอนความรับผิดชอบไปยังผู้รับเหมา การโอนงานไปยังผู้รับสัมปทาน การจ้างเหมา (Outsourcing) เป็นต้น

ความเสี่ยงต่ำ (1-4 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นกลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกได้ให้ความสำคัญและตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในการดำเนินการนั้น ๆ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยตรงตามวัตถุประสงค์และตามนโยบายของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ในหัวข้อความเสี่ยงด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ด้าน [9] ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 8 คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

ความเสี่ยงที่สำคัญ	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)	กำหนด <u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้
การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)	กำหนด <u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการ

ความเสี่ยงที่สำคัญ	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)
	เรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้
สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)	มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังนี้ - <u>ความมั่นคงทางการเงิน</u> กำหนดให้ <u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย - <u>ระเบียบวินัยทางการเงิน</u> โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี <u>กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)</u> ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบมาตรฐาน (Compliance)	<u>กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)</u> ที่อาจส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)	<u>กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

7. การกำกับ ติดตาม ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Risk Monitoring)

หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต้องมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน/ โครงการที่กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินการ เพื่อทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนี้

TimeLine การติดตามการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 7 ช่วงเวลาในการติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , กำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

❖ อธิการบดี พิจารณาผลจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

❖ สำนักงานประกันคุณภาพรวบรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ และทบทวนปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่อไป

ระดับส่วนราชการ

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ กำกับ ติดตาม การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่

❖ คณบดี/ ผู้อำนวยการ พิจารณาผลจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหาร ความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลื่อมอยู่

❖ สำนักงานประกันคุณภาพรวบรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งแผนบริหารความ เสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความ เสี่ยงที่เหลื่อมอยู่ รายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภา มหาวิทยาลัย ตามลำดับ และแจ้งผลการดำเนินงานรวมถึงข้อเสนอแนะให้แก่ส่วนราชการทราบและปรับปรุง ตามข้อเสนอแนะต่อไป

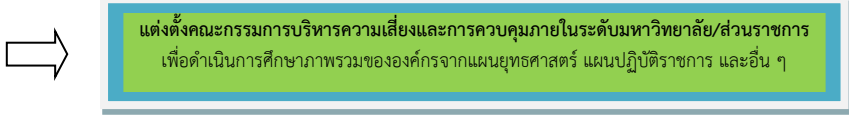
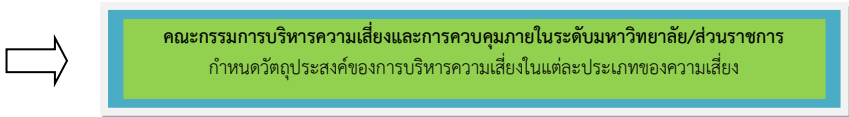
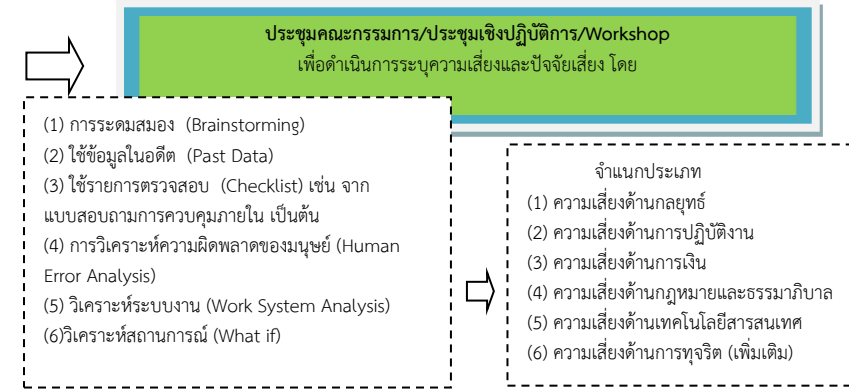
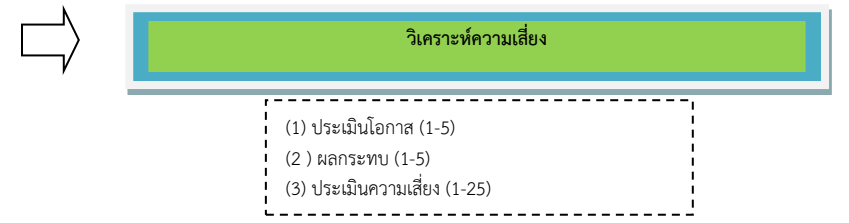
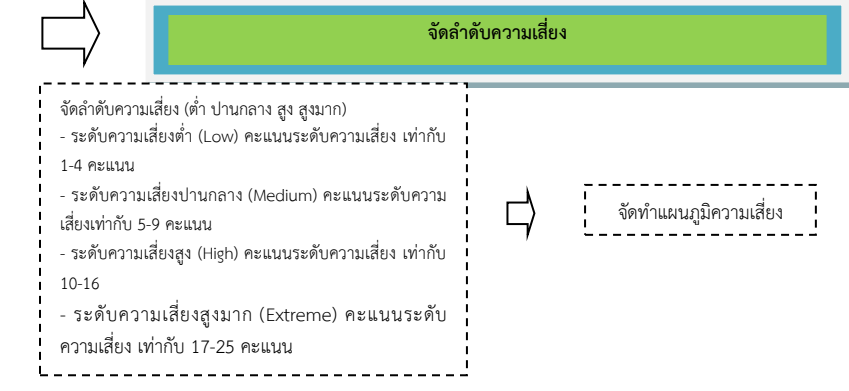
ทั้งนี้การติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ ครอบคลุมทุกระดับส่วนราชการขององค์กร และทำให้ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้การทบทวนปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงทำให้ ความเสี่ยงได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันกาล รวมถึงทำให้รู้จุดบกพร่องใน การดำเนินงาน เพื่อเร่งแก้ไขให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

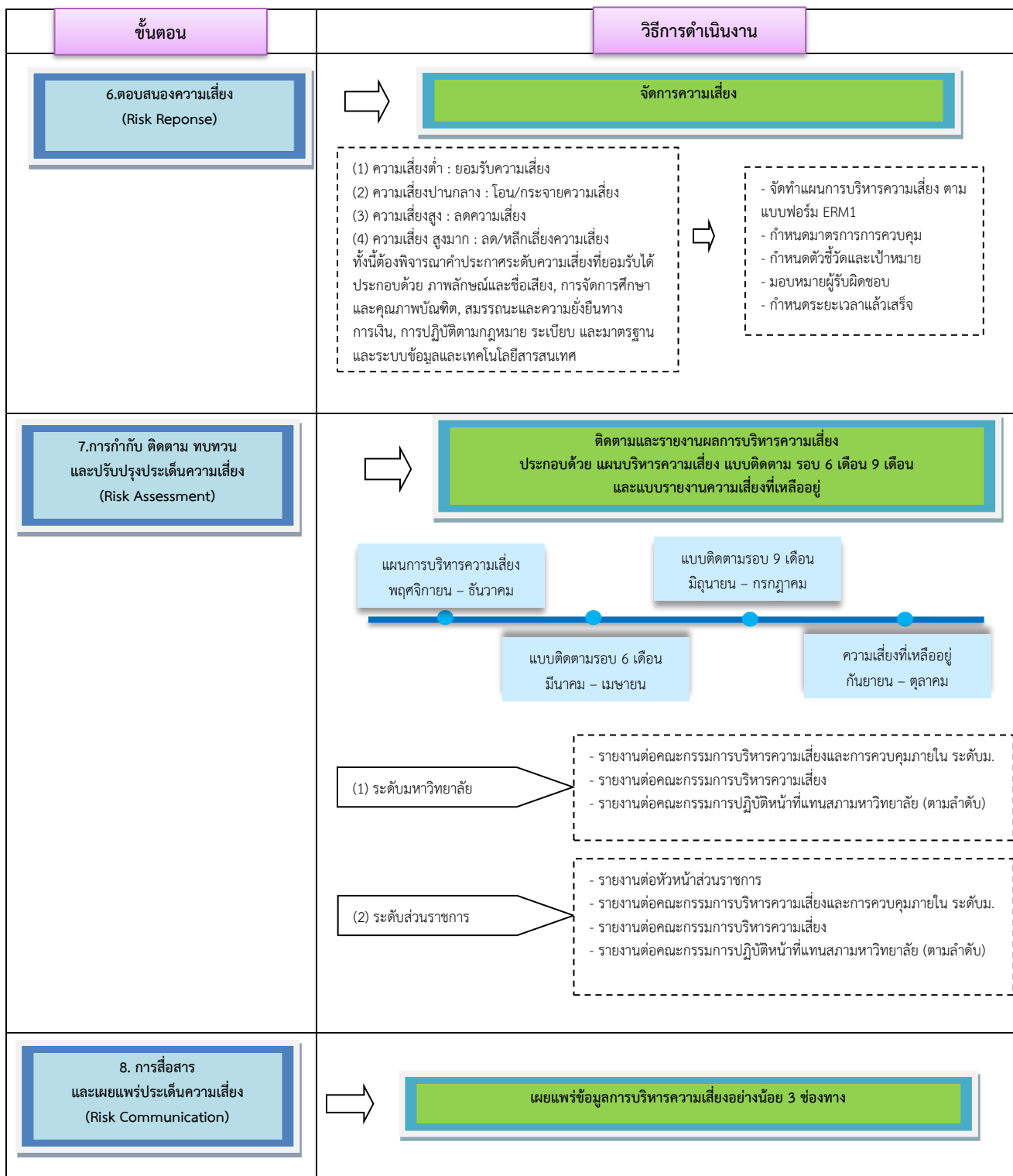
8. การสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง (Risk Communication)

มหาวิทยาลัยและส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย 3 ช่องทาง เช่น การแจ้งเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงผ่านทางระบบ E-Document การเผยแพร่ข้อมูล หน้าเว็บไซต์สำนักงานประกันคุณภาพ การสื่อสารในที่ประชุม การสื่อสารผ่านคลิปวิดีโอ การสื่อสารผ่าน Infographic เป็นต้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ช่องทางอื่นๆ และอยู่ในระหว่างการหา แนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เช่น การรายงานผลการบริหารความ เสี่ยงผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การแสดงผลการบริหารความเสี่ยงผ่าน Data Visualization ที่ง่ายต่อการ เข้าถึง น่าสนใจ และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออกต่อไป

แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 9 แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน
1. การวิเคราะห์องค์กร	 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ เพื่อดำเนินการศึกษารูปแบบขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และอื่น ๆ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงในแต่ละประเภทของความเสี่ยง
3.การระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification)	 ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ/Workshop เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย (1) การระดมสมอง (Brainstorming) (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) (3) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) (6) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if) จำแนกประเภท (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (6) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (เพิ่มเติม)
4.การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	 วิเคราะห์ความเสี่ยง (1) ประเมินโอกาส (1-5) (2) ผลกระทบ (1-5) (3) ประเมินความเสี่ยง (1-25)
5.การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix)	 จัดลำดับความเสี่ยง - จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) - ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-4 คะแนน - ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 5-9 คะแนน - ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 10-16 - ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง



3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ทั้งมหาวิทยาลัยและส่วนราชการสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร แต่ถ้าองค์กรใดสามารถบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ก็อาจเป็นโอกาสที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก และนำข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลและเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

3.3.1 คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และ ด้านการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขันและสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [9]

3.3.2 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสังคม การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
- แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบฉับพลัน เกิดการให้ความสนใจในเรื่องของ Life Long Learning
- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง การปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ
- การมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกระทรวงอว. ทั้งในเรื่องของการวิจัย การจัดอันดับมาตรฐานการอุดมศึกษาใหม่ การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน
- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน นักศึกษา ในตัวหลักสูตรและสวัสดิการทางการศึกษา
- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- โครงสร้างมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของความเพียงพอของกรอบอัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร นโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร
- ความเพียงพอของข้อมูล
- ความพร้อมของเทคโนโลยีที่จำเป็นที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร
- ความรุนแรง พฤติกรรมนักศึกษา ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

2. การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้



3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

กระบวนการปฏิบัติงานเป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการเติบโต

กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัย/ ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติงานถือเป็นหัวใจหลักอีกอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงเป็นปัจจัยหลักที่เชื่อมโยงไปยังความเสี่ยงอื่น ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงมีส่วนสำคัญในการช่วยควบคุมความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้ด้วย

3.4.1 คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือ กิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านความอาคารสถานที่ ด้านความปลอดภัย ด้านพัสดุ ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา และด้านบริหารงานบุคคล [9]

3.4.2 การระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทำให้การปฏิบัติงานบางส่วนต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ความเสียหายของทรัพย์สินจากบุคคลภายนอก และการก่อการร้าย
- ความเสียหายของทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติ และความเสื่อมโทรมของอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ
- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- วัฒนธรรมและจรรยาบรรณองค์กร ซึ่งรวมถึงความซื่อสัตย์และจริยธรรมของผู้บริหารองค์กร
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ในเรื่องของขวัญและกำลังใจของบุคลากร แรงจูงใจ
- การโยกย้ายเปลี่ยนแปลงตัวบุคคลทั้งระดับบริหาร และระดับปฏิบัติงาน หรือการปรับลดบุคลากร
- ความเครียด ความกดดัน
- การกระจายอำนาจ และการแบ่งหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม
- ความสลับซับซ้อนของระบบการปฏิบัติงาน
- ความผิดปกติของระบบคอมพิวเตอร์
- ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน
- ความเสียหายจากอุบัติเหตุในที่ทำงาน หรือ การปฏิบัติงานในพื้นที่เสี่ยง
- มาตรการรักษาความปลอดภัยและการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ
- ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้

3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

การเงินการบัญชีเปรียบเหมือนเครื่องมือที่สะท้อนภาพการเปลี่ยนแปลงของฐานะการเงินที่สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจ วัดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ เป็นระบบควบคุมภายในของกิจการ เนื่องจากข้อมูลทางบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์หาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น หาจุดบกพร่อง จุดอ่อนและจุดรู้รั่วไหลเพื่อนำมาวางแผนหรือเตรียมการแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ ช่วยในการตัดสินใจ วางกลยุทธ์ต่าง ๆ สามารถนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุนจะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.5.1 คำจำกัดความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุนเกี่ยวข้องกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงิน งานบัญชี และงบการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการตลาด การประเมินมูลค่าทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ขั้นตอนการเบิกจ่าย [9]

3.5.2 การระบุความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการเงิน [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้
- สภาพเศรษฐกิจ
- การแข่งขัน
- วิกฤติทางการเงินโลก
- ความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศ
- คู่แข่งที่มากขึ้น ทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดลดลง

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการที่มีความสุ่มเสี่ยงต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ทั้งทางด้านการรายได้ ด้านสภาพคล่องด้านเครดิตด้านการลงทุน/การตลาด และการควบคุมการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ เพื่อให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ง่ายและสะดวก
- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน
- การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม
- การวางแผนทางการเงินผิดพลาด ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์
- ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับการลงทุน
- การขาดเครื่องมือการบริหารจัดการทางการเงินที่เพียงพอ



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

1. สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)

มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

1.1 ความมั่นคงทางการเงิน กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite) เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 ระเบียบวินัยทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด



3.6 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อไม่ให้มีโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัย/ ส่วนราชการจะได้รับความเสียหายจากการถูกร้องเรียนและดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และต้องยึดหลักการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเจตนารมณ์ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.6.1 คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติ และสัญญาผูกพัน ที่มหาวิทยาลัยฯ ต้องรับผิดชอบ และการไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) 10 หลักการ ประกอบด้วย 1) ประสิทธิภาพ (Efficiency) 2) ประสิทธิผล (Effectiveness) 3) การตอบสนอง (Responsiveness) 4) ภาระรับผิดชอบ/ สามารถตรวจสอบได้ (Accountability) 5) เปิดเผย/ โปร่งใส (Transparency) 6) หลักนิติธรรม (Rule of Law) 7) ความเสมอภาค (Equity) 8) การมีส่วนร่วม/ การพยายามแสวงหาฉันทามติ (Participation/ Consensus Oriented) 9) การกระจายอำนาจ (Decentralization) และ 10) คุณธรรม/ จริยธรรม (Morality/ Ethics) [9]

3.6.2 การระบุความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- การออกกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา ฯลฯ จากภาครัฐ
- การปรับเปลี่ยนนโยบายจากภาครัฐ

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- ผู้บริหารและบุคลากรไม่ปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (GG Framework) 10 หลักการ
- การละเลย ความประมาทเลินเล่อ หรือการไม่ตรวจสอบสัญญา หรือทบทวนสัญญาผูกพันที่มหาวิทยาลัยฯ ต้องรับผิดชอบ
- ผู้บริหารและบุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติ
- การถูกฟ้องร้องดำเนินคดี เนื่องจากการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญา
- การกระทำผิดกฎหมายต่าง ๆ
- การรับของขวัญ ของกำนัล ในก่อน ระหว่าง หรือ หลังการปฏิบัติหน้าที่
- การรับสินบน เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ หรือการรับนักศึกษา
- ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า
- เข้าถึงข้อมูลได้ยาก ไม่เปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ
- ไม่มีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล ดังนี้

การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance) กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่อาจส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง



3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

เทคโนโลยีถือมีความสำคัญมากในโลกปัจจุบัน การที่ส่วนราชการมีข้อมูลและสามารถใช้ข้อมูลนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปข้างหน้า และช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความสะดวก รวดเร็ว มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ได้ทันเวลา

3.7.1 คำจำกัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจาก ข้อมูลสูญหาย หรือข้อมูลถูกโจมตีจากภัยคุกคาม จากภัยต่าง ๆ เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์ Alware, Trojan, Adware เป็นต้น ทั้งที่เป็นการโจมตีจากภายใน และมาจากภายนอกโดยผ่านทางเครือข่าย (Networks) หรือจากคอมพิวเตอร์โดยตรง เช่น จาก USB Flash Drive หรือ USB External Hard Disk Drive เป็นต้น [9]

3.7.2 การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- ข้อมูลถูกโจมตีจากภัยคุกคามจากภัยต่างๆ ภายนอกโดยผ่านทางเครือข่าย (Networks) เช่น ไวรัสคอมพิวเตอร์ Alware, Trojan, Adware เป็นต้น / ข้อมูลไม่ปลอดภัยจากการโจรกรรม

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- ข้อมูลถูกโจมตีจากภัยคุกคามจากภัยต่างๆ จากคอมพิวเตอร์ของบุคลากร เช่น จาก USB Flash Drive หรือ USB External Hard Disk Drive เป็นต้น
- ข้อมูลสูญหายจากการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด
- บุคลากรไม่รู้วิธีใช้ข้อมูลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- ระบบฐานข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจสำหรับผู้บริหารยังมีไม่เพียงพอ
- ระบบฐานข้อมูลที่ไม่เสถียร
- ไม่สามารถแก้ไข หรือกู้ข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว
- ข้อมูลไม่ถูกต้อง



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงค่าประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนี้

1. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง



3.8 แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และประเมินบริบทสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พร้อมทั้งกำหนดหลักเกณฑ์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยต้องได้รับความเห็นชอบและอนุมัติจากผู้บริหารของส่วนราชการ สื่อสาร/ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงฯ รวมทั้งกำหนดแนวทางในการติดตามและประเมินผล และแจ้งเวียนให้กับบุคลากรในส่วนราชการรับทราบและถือปฏิบัติ ทั้งนี้ แผนบริหารความเสี่ยงควรกำหนดกิจกรรมหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่จะแก้ไขลดหรือป้องกันความเสี่ยงให้ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งนี้สามารถดาวน์โหลดแบบฟอร์มได้ที่ <http://qa.rmutto.ac.th/> > ดาวน์โหลด > ความเสี่ยง > เลือกปีงบประมาณ

3.8.1 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นแบบฟอร์มสำหรับจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยเป็นการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง การควบคุม/ แก้ไขปัญหา การกำหนดตัวชี้วัด และเป้าหมาย และกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อลดสภาพปัญหาหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร โดยแบบฟอร์มมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ)

ช่องที่ 2 ระบุสัญลักษณ์ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 3

S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

O = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน

C = ความเสี่ยงด้านกฎหมาย

T = ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ITA = ความเสี่ยงด้านการทุจริต

ช่องที่ 3 ระบุเหตุการณ์ที่กังวลใจว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน) ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 1

ช่องที่ 4 ปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงเลือกเฉพาะที่สำคัญ (ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 3

ช่องที่ 5 6 7 ประเมินความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้ตารางวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงประกอบ

ช่องที่ 8 ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต) ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 3 4

ช่องที่ 9 การลดความเสี่ยง (reduction/treat), หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/ Terminate), การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/ Transfer), การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/ Take) รวมถึง นโยบาย/มาตรการ/งาน/กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 5 6 7 8

ช่องที่ 10 กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับช่องที่ 1 3 4

ช่องที่ 11 กำหนดผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

หมายเหตุ :

✓ กรณีที่เป็นความเสี่ยงใหม่/ ปังจัยเสี่ยงใหม่ หากผู้รับผิดชอบประเมินความเสี่ยง แล้วความเสี่ยง/ ปังจัยเสี่ยงอยู่ในระดับระดับต่ำ ผู้รับผิดชอบอาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะการจัดการความเสี่ยงอาจให้ประโยชน์น้อยกว่า โดยผู้รับผิดชอบไม่ต้องระบุข้อมูลในช่อง 9 10 11

✓ กรณีที่เป็นความเสี่ยงเดิมที่เหลือนอยู่/ ปังจัยเสี่ยงเดิมที่เหลือนอยู่ หากผู้รับผิดชอบประเมินความเสี่ยง แล้วความเสี่ยง/ ปังจัยเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับระดับต่ำ ผู้รับผิดชอบอาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพราะการจัดการความเสี่ยงอาจให้ประโยชน์น้อยกว่า โดยผู้รับผิดชอบไม่ต้องระบุข้อมูลในช่อง 9 10 11

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน)

หน่วยงาน

1. วัตถุประสงค์	2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. การประเมินและจัดระดับความเสี่ยง			4. การตอบสนองความเสี่ยง	5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	6. ผู้รับผิดชอบ	
วัตถุประสงค์ + ค่าเป้าหมาย	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยง เพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน (สิ่งที่จะดำเนินการ+ ผู้รับผิดชอบ+กำหนดการ)	KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (1) x (2)				
(1)	(2) เชื่อมโยง (3)	(3) เชื่อมโยง (1)	(4) เชื่อมโยง (3)	(5)	(6)	(7)	(8) เชื่อมโยง (3) (4)	(9) เชื่อมโยง (5) (6) (7) (8)	(10) เชื่อมโยง (1) (3) (4)	(11)

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.8.2 แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 6 เดือน

เป็นแบบฟอร์มสำหรับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน โดยเป็นการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การแก้ไขปัญหา และผลของการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง โดยแบบฟอร์มมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 2 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 3 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 4 5 6 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 7 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 8 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 9 สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมาดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และผลสอดคล้องกับ KRI อย่างไร

ช่องที่ 10 ระบุสัญลักษณ์สถานะการดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการและเสร็จเร็วกว่ากำหนด

× = ยังไม่ได้ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ช่องที่ 11 12 13 ประเมินความเสี่ยงหลังจากดำเนินการเพื่อการจัดการความเสี่ยง (โอกาส × ผลกระทบ) โดยใช้ตารางวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงประกอบ

ช่องที่ 14 ระบุสัญลักษณ์ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ

* ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

× ความเสี่ยงยังไม่ลดลง

✓ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน)

หน่วยงาน

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง						2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน							
ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุ เสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน ตามแผนบริหารความ เสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผล การจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการ ดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ประเมินหลัง การจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยง ยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1) x (2)					โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความเสี่ยง (1) x (2)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(10) สถานะดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

√ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o อยู่ระหว่างการดำเนินการ

(14) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

√ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.8.3 แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 9 เดือน

เป็นแบบฟอร์มสำหรับติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในรอบ 9 เดือน โดยเป็นการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การแก้ไขปัญหา และผลของการแก้ไขปัญหา เพื่อเป็นการติดตามความก้าวหน้าของการบริหารความเสี่ยง โดยแบบฟอร์มมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 2 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 3 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 4 5 6 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 7 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 8 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 9 10 11 ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยงรอบ 6 เดือน

ช่องที่ 12 สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย ในรอบ 9 เดือนที่ผ่านมาดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และผลสอดคล้องกับ KRI อย่างไร

ช่องที่ 13 ระบุสัญลักษณ์สถานะการดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการและเสร็จเร็วกว่ากำหนด

× = ยังไม่ได้ดำเนินการ

○ = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ช่องที่ 14 15 16 ประเมินความเสี่ยงหลังจากดำเนินการเพื่อการจัดการความเสี่ยง (โอกาส × ผลกระทบ) โดยใช้ตารางวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงประกอบ

ช่องที่ 17 ระบุสัญลักษณ์ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ

* ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

× ความเสี่ยงยังไม่ลดลง

✓ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 9 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน)

หน่วยงาน

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง								2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน			2. ผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน					
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ / กำหนดเสร็จ	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแบบติดตามรอบ 6 เดือน			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการ ความเสี่ยงรอบ 9 เดือน	สถานะการดำเนินการ	ความเสี่ยงที่ประเมินหลังการจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมอธิบายเหตุผล หากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(13) สถานะดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

(17) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

✓ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3.8.4 แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 12 เดือน

เป็นแบบฟอร์มสำหรับรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในปิงบประมาณนั้น ๆ โดยเป็นการระบุความเสี่ยงที่เหลืออยู่ การแก้ไขปัญหา ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง/ วิธีการแก้ไขความเสี่ยงต่อไป เพื่อเป็นการคิดหาวิธีในการแก้ไขปัญหาใหม่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและยังต้องแก้ปัญหาต่อไปในปิงบประมาณถัดไป โดยแบบฟอร์มแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ช่องที่ 1 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 2 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 3 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 4 5 6 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 7 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 8 ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง

ช่องที่ 9 10 11 ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยงรอบ 6 เดือน

ช่องที่ 12 13 14 ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยงรอบ 9 เดือน

ช่องที่ 15 สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย ในรอบ 12 เดือนที่ผ่านมาดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และผลสอดคล้องกับ KRI อย่างไร

ช่องที่ 16 17 18 ประเมินความเสี่ยงหลังจากดำเนินการเพื่อการจัดการความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) โดยใช้ตารางวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยงประกอบ

ช่องที่ 19 ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง

ช่องที่ 20 แนวทางและวิธีป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และสิ่งที่จะทำในอนาคต

แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (1 ตุลาคม ถึง 30 กันยายน)

หน่วยงาน

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง								2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน			3. ผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน			4. ผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน						
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแบบติดตามรอบ 6 เดือน			ความเสี่ยงที่ประเมินตามแบบติดตามรอบ 9 เดือน			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 12 เดือน	ความเสี่ยงที่ประเมินหลังการจัดการความเสี่ยง			ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางและวิธีการป้องกัน การปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยง	
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)		โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

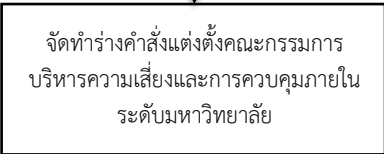
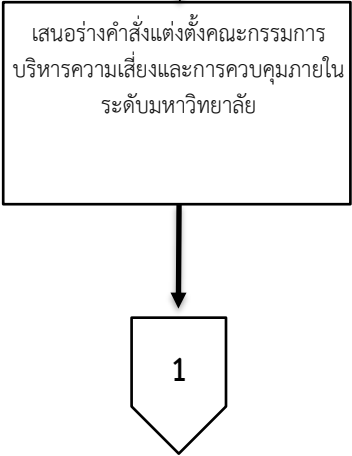
บทที่ 4

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

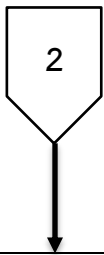
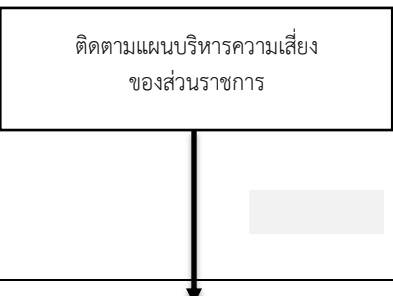
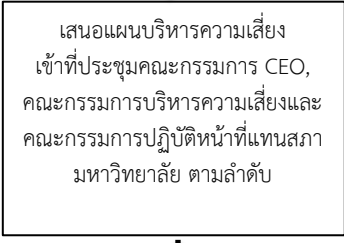
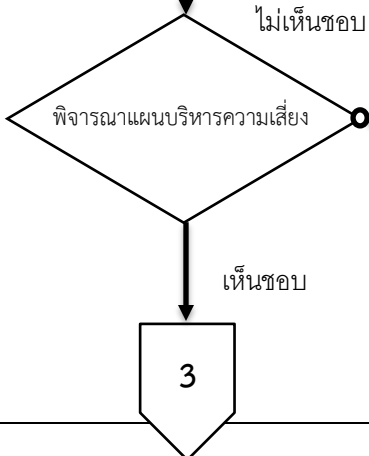
เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นมาตรฐาน และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ จึงมีการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ ดังนี้

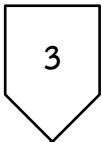
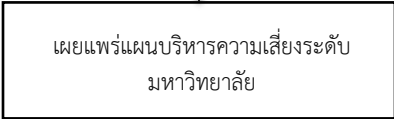
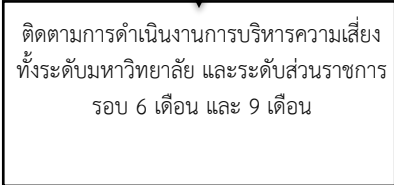
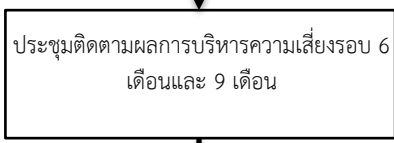
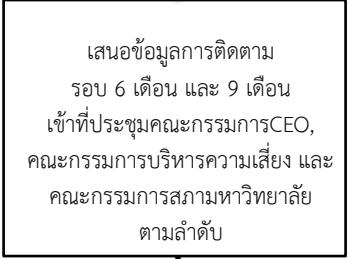
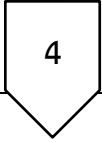
ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 10 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

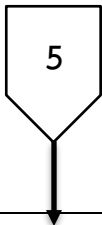
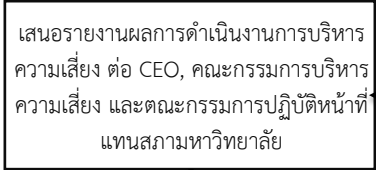
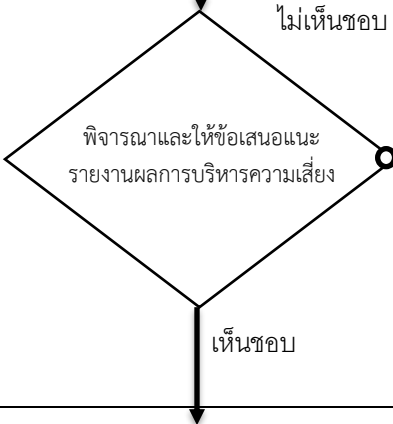
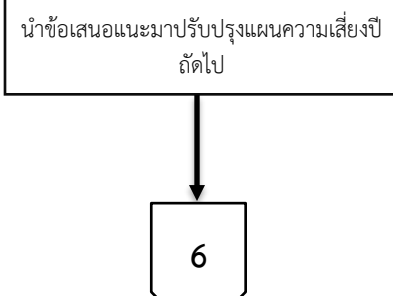
ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
1	รองอธิการบดี/ ผู้ช่วยอธิการบดี		1. จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	ขึ้นกับดุลยพินิจของรองอธิการ	1.ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
2	นักวิชาการศึกษา		1. เสนอร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี	5-10 นาที	1. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

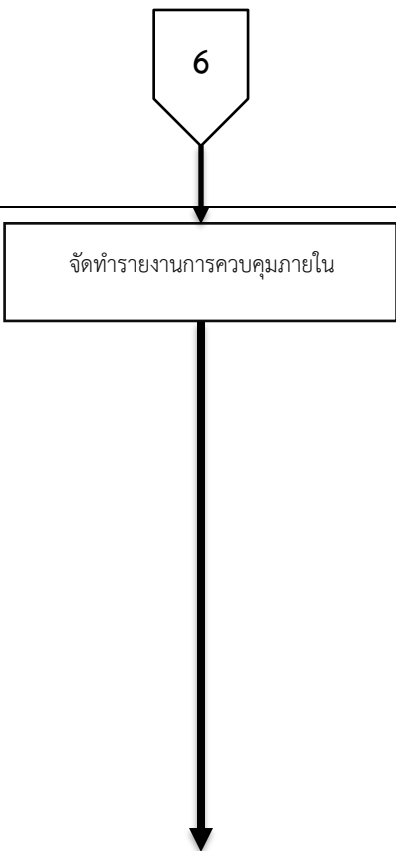
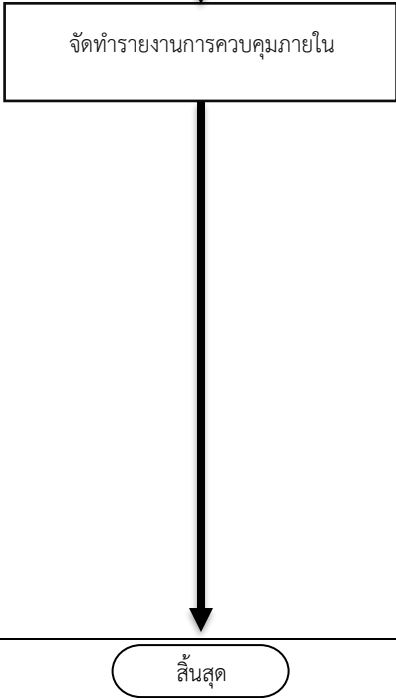
ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
3	อธิการบดี		อธิการบดีตรวจสอบข้อมูล กรณีไม่เห็นชอบ : แก้ไขร่างคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายในระดับ มหาวิทยาลัย ให้เรียบร้อย	ขึ้นกับดุลย พินิจของ อธิการบดี	1. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในระดับมหาวิทยาลัย 2. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในระดับมหาวิทยาลัย ฉบับแก้ไข แล้ว (ถ้ามี) 3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับ มหาวิทยาลัย ฉบับสมบูรณ์
4	นักวิชาการ ศึกษา		ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายในระดับ มหาวิทยาลัยไปยังผู้รับผิดชอบที่ เกี่ยวข้อง	5-10 นาที	1. บันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่งไปยัง ทุกส่วนราชการ 2. คำสั่งฉบับลงนาม
5	เลขานุการฯ และผู้ช่วย เลขฯ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. จัดทำหนังสือเชิญคณะกรรมการ ดำเนินงานเข้าร่วมกิจกรรม 2. คณะกรรมการดำเนินงานเข้าร่วม กิจกรรมตามวันเวลาที่กำหนด 3. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการจัด กิจกรรมเช่น โน้ตบุ๊ก เอกสาร ประกอบ (หรือผ่าน Zoom) 4. ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากร ร่วมกันจัดทำร่างแผนบริหารความ เสี่ยง 5. กำหนดผู้รับผิดชอบและกำหนดวัน ในการจัดส่งข้อมูล	5-10 นาที ตามเวลาที่ กำหนด 1-2 ชั่วโมง 1-2 วัน ตาม กำหนดการ	1. หนังสือเชิญประชุม 2. เอกสารประกอบการประชุมเชิง ปฏิบัติการ 3. คู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. เอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของ องค์กร 5. รายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของ ปีงบประมาณก่อนหน้า 6. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
6	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. ทำบันทึกข้อความขอความ อนุเคราะห์ให้ดำเนินการจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วน ราชการ 2. รวบรวมข้อมูลของทุกส่วนราชการ	5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ ส่งงาน 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของส่วน ราชการ
7	เลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยัง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุ วาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง (น.ส.ชลธิชา พันธุ์ ถาวรนาวัน จะเป็นผู้บรรจุวาระการ ประชุม) ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้ เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภา มหาวิทยาลัย ตามลำดับ	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	ร่างแผนบริหารความเสี่ยง
8	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง และ คณะกรรมการ ปฏิบัติหน้าที่ แทนสภา มหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภา มหาวิทยาลัย พิจารณาร่างแผน บริหารความเสี่ยง ตามลำดับ กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบหลักแก้ไข/ เพิ่มเติม ข้อมูลตามมติที่ประชุม - รวบรวมข้อมูลการแก้ไขร่างแผน ความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่ กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. ร่างแผนบริหารความเสี่ยง 2. แผนบริหารความเสี่ยง ฉบับแก้ไข 3. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ แก้ไข/ เพิ่มเติมข้อมูล

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
9	นักวิชาการ ศึกษา		ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง แก่ทุกส่วนราชการในสังกัดมทร.ตะวันออก	5-10 นาที	บันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง
10	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. ทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน จากส่วนราชการผู้รับผิดชอบทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ 2. รวบรวมข้อมูลของระดับมหาวิทยาลัยและส่วนราชการ	5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งงาน 2. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 3. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 2
11	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. ทำหนังสือเชิญประชุมเกี่ยวกับการติดตามตรวจสอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 2. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการประชุม เช่น โน้ตบุ๊ก เอกสารประกอบ (หรือประชุมผ่าน Zoom) 3. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมตามวันเวลาที่กำหนด 4. ประชุมรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง	5-10 นาที 1-2 ชั่วโมง ตามเวลาที่กำหนด ตามวันเวลาที่กำหนด	1. หนังสือเชิญประชุม 2. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 3. PPT นำเสนอ
12	เลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย	 	1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น.ส.ชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวัน จะเป็นผู้บรรจุวาระการประชุม)	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		<pre> graph TD 4{{4}} --> D{พิจารณา แบบติดตาม ความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ} D -- ไม่เห็นชอบ --> 4 D -- เห็นชอบ --> 5{{5}} </pre>	ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้ เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ		
13	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง และ คณะกรรมการ สภามหาวิทยาลัย	<pre> graph TD 13{พิจารณา แบบติดตาม ความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ} 13 -- ไม่เห็นชอบ --> 13 13 -- เห็นชอบ --> 14 </pre>	1. คณะกรรมการCEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณาแบบติดตามการบริหาร ความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการ รับผิดชอบหลักแก้ไข/ เพิ่มเติมข้อมูล ตามมติที่ประชุม - ติดตามการแก้ไข แบบติดตามความ เสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ตาม มติที่ประชุม	ตามเวลาที่ กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. แบบติดตามความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 2. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ แก้ไข/ เพิ่มเติมข้อมูล 3. แบบติดตามความเสี่ยงระดับ มหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ฉบับแก้ไขแล้ว 4. PPT นำเสนอ
14	นักวิชาการ ศึกษา	<pre> graph TD 14[ติดตามแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (12 เดือน) ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วน ราชการ] --> 15 </pre>	1. ทำบันทึกข้อความขอความ อนุเคราะห์ส่งแบบรายงานความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน จากส่วน ราชการผู้รับผิดชอบ ทั้งระดับ มหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ 2. รวบรวมข้อมูลของระดับ มหาวิทยาลัยและส่วนราชการ	5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ ส่งงาน 2. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน 3. แบบฟอร์ม แบบรายงานความเสี่ยงที่ เหลืออยู่
15	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย	<pre> graph TD 15[ประชุมสรุปผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ] --> 5{{5}} </pre>	1. ทำหนังสือเชิญประชุมเชิง ปฏิบัติการ สรุปผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับมหาวิทยาลัย 2. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการประชุม เช่น โน้ตบุ๊ก เอกสารประกอบ (สถานการณ์โควิด : ประชุมผ่าน Zoom) 3. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมตาม วันและเวลาที่กำหนด 4. ประชุมรายงานผลการติดตามการ บริหารความเสี่ยง	5-10 นาที 1-2 ชั่วโมง ตามเวลาที่ กำหนด ภายในที่ ประชุม	1. หนังสือเชิญประชุม 2. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน 3. PPT นำเสนอ

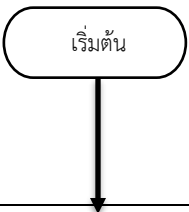
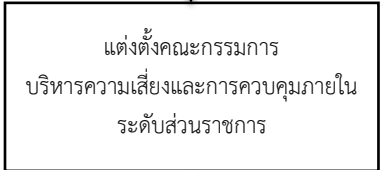
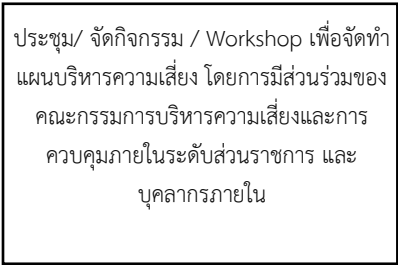
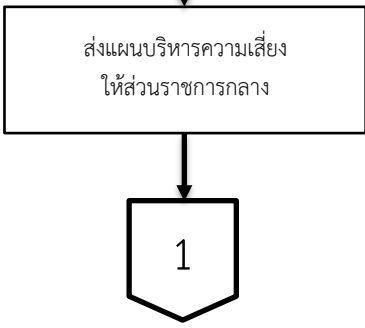
ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
16	เลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. จัดการเอกสารนำเข้าสู่ที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยัง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุ วาระเข้าสู่ที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง น.ส.ชลธิชา พันธุ์ ถาวรนาวัน จะเป็นผู้บรรจุวาระการ ประชุม ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าสู่ที่ประชุมให้ เรียงลำดับการเข้าสู่ที่ประชุม คือ นำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ คณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภา มหาวิทยาลัย ตามลำดับ	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง 2. PPT นำเสนอ
17	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยง และ คณะกรรมการ สภา มหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการCEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณารายงานผลการบริหารความ เสี่ยง กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบหลักแก้ไข/ เพิ่มเติม ข้อมูลตามมติที่ประชุม - ติดตามการแก้ไข รายงานผลการ บริหารความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่ กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง 2. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ แก้ไข/ เพิ่มเติมข้อมูล 3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ฉบับแก้ไขแล้ว 4. PPT นำเสนอ
18	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. สรุปข้อเสนอแนะที่ได้จาก คณะกรรมการ 2. รวบรวมข้อมูลการบริหารความ เสี่ยง ปีงบประมาณถัดไป 3. ปรับแบบฟอร์มการบริหารความ เสี่ยง	5 วัน 15 วัน 15-20 วัน	1. ข้อมูลสรุปข้อเสนอแนะ 2. ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงจาก แหล่งต่างๆ 3. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 2 แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
19	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. ทำแบบ ปค.1 2. ทำแบบ ปค.4 3. ทำแบบ ปค.5 4. ทำบันทึกข้อความขอความ อนุเคราะห์ส่งแบบ ปค.6 จาก สำนักงานตรวจสอบภายใน 5. สำนักงานตรวจสอบภายในส่ง แบบปค.6 6. บันทึกข้อความโปรดพิจารณา ลงนาม เสนออธิการบดีลงนามแบบ ปค. 1, ปค.4, ปค.5 และหนังสือสำหรับ ใช้ส่งกระทรวงต้นสังกัด 7. อธิการบดีลงนาม 8. ทำเล่ม ประกอบด้วย หน้าปก คำ นำ สารบัญ แบบ ปค.1, ปค.4, ปค.5 และปค.6 ส่งต้นสังกัด กระทรวงการ อุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและ นวัตกรรม	10 วัน 10 วัน 10 วัน 5-10 นาที ภายใน 1 สัปดาห์ 5-10 นาที ดุลพินิจ ของอธิการ 5-7 วัน	1. แบบฟอร์ม ปค.1, ปค.4, ปค.5 2. แบบ ปค.6 3. แบบ ปค.1, ปค.4, ปค.5 ที่ลงนาม แล้ว 4. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ ส่งแบบ ปค.6 5. บันทึกข้อความโปรดพิจารณา ลงนาม 6. เล่มรายงานการควบคุมภายใน
					

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

หมายเหตุ : ขั้นตอนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอิงตามการดำเนินงานของสำนักงานประกันคุณภาพ

ตารางที่ 11 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		 <pre> graph TD Start([เริ่มต้น]) --> Step1[แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ] </pre>			
1	หัวหน้าส่วนราชการ		พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	ตามดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการ	1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ
2	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการให้เรียบร้อย ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน ตามกำหนดการ 2-3 วัน	1. แผนบริหารความเสี่ยง 2. รายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีงบประมาณก่อนหน้า 3. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1 4. คู่มือบริหารความเสี่ยง 5. บันทึกข้อความเชิญประชุมคณะกรรมการติดตามความเสี่ยง 6. ระเบียบวาระการประชุม หรือกำหนดการจัดกิจกรรม
3	นักวิชาการศึกษา		1. จัดเตรียมแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่งแผนบริหารความเสี่ยง 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แผนบริหารความเสี่ยง 2. บันทึกข้อความขอส่งแผนบริหารความเสี่ยง

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
4	ส่วนราชการ กลาง (สำนักงาน ประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแผนบริหารความ เสี่ยงเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากต้องแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้ เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แผนบริหารความเสี่ยง
5	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับส่วน ราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการ ดำเนินงานการบริหารความ ของส่วน ราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของ ส่วนราชการ 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ... รอบ 6 เดือน และ รอบ 9 เดือน 4. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 2
6	นักวิชาการ ศึกษา		1. จัดเตรียมแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่งแบบ ติดตามการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
7	ส่วนราชการ กลาง (สำนักงาน ประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและ 9 เดือน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากมีการแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน
8	คณะกรรมการ การบริหาร ความเสี่ยงและ การควบคุม ภายใน ระดับ ส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุมและจัดเตรียมข้อมูลในการประชุมและอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการดำเนินงานการบริหารความ ของส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบฟอร์ม แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 5. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
9	นักวิชาการ ศึกษา		1. จัดเตรียมแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 2. จัดทำบันทึกข้อความขอแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ลำดับ ที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/ วิธีการ/ รายละเอียด งาน	ระยะ เวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
10	ส่วนราชการ กลาง (สำนักงาน ประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแบบรายงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง และสภา มหาวิทยาลัย หากมีการแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้ เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
11	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับส่วน ราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุม บริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของ ส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของ ส่วนราชการ 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 5. แบบฟอร์มแบบปค.4 และปค.5 6. แบบปค.4 ปค.5
12	นักวิชาการ ศึกษา		1. จัดเตรียมแบบปค.4 และปค.5 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่ง แบบปค.4 และปค.5 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมลล์ Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบปค.4 และปค.5 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบปค.4 และปค.5

บรรณานุกรม

- [1] กรมบัญชีกลาง. (2564) . *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562* (ข้อ2-3). สืบค้น 30 มีนาคม 2564 จาก <https://www.cgd.go.th>
- [2] กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2565). *นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. สืบค้น 22 มกราคม 2566 จาก <https://www.ops.go.th/en/data-store/archive-documents/100-other-doc/6829-2565-2>
- [3] กองทุนยุติธรรม. (2564). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://jfo.moj.go.th/page/home.php>
- [4] จิรพร สุเมธีประสิทธิ์และคณะ. (2556). *การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- [5] มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://strategy.kku.ac.th/docs/risk-manual/>
- [6] มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://quality.sc.mahidol.ac.th/riskmanagement/>
- [7] มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2562). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://council.cmu.ac.th/th/cmu-rm-manual/>
- [8] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2566*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://qa.rmutto.ac.th/>
- [9] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2566, 8 ธันวาคม). **ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก**.
- [10] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2564, 25 กุมภาพันธ์). **ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วย ธรรมาภิบาล พ.ศ. 2566**.
- [11] พรพงศ์ วุฒินวงศ์. (2565). COSO ERM 2017 แนวทางการบริหารจัดการสู่ Thailand 4.0. วันที่ 18 พฤษภาคม 2565. ม.ป.ท.
- [12] สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2566) . *คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://www.pacc.go.th/rmc2566/>
- [13] สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. (2567). *คู่มือการประเมิน ITA 2567*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://itas.nacc.go.th/home/>

- [14] สำนักงานพัฒนานโยบายและแผนการประชาสัมพันธ์ กรมประชาสัมพันธ์. (2566). *แผนบริหารจัดการความเสี่ยงของกรมประชาสัมพันธ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก <https://plan.prd.go.th/th/page/item/index/id/13>
- [15] มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. (ม.ป.ป.). ข้อสังเกตความแตกต่างระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง”. สืบค้น 7 กุมภาพันธ์ 2567 จาก <http://rm.mcu.ac.th/?p=243>

ภาคผนวก

คำอธิบายเพิ่มเติมสำหรับ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ การบริหารความเสี่ยง

1. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

รายละเอียดหลักเกณฑ์ที่กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปฏิบัติตามหลักมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กรมบัญชีกลางกำหนด โดยมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เป็นการนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐ มีมาตรฐานที่สำคัญ คือ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานรัฐ ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง ซึ่งหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงต้องรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในส่วนของหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ มีการกำหนดให้ยึดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด และใช้คู่มือหรือแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด หรือคู่มือเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้ได้ หรือคู่มือตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยต้องจัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหาร บุคลากร ที่เข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน และให้หัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยกำหนดการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอหัวหน้าหน่วยงานพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

2. หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม ข้อ 3) นโยบายด้านองค์กร ในนโยบายหลักที่ 2 มุ่งส่งเสริมให้นาระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุม ภายในมาดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จึงควรมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อพันธกิจที่มหาวิทยาลัยมีต่อผู้เรียน คณาจารย์ นักวิจัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และประเทศชาติโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) และจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) รวมถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ เพื่อให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ให้การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และ แผนปฏิบัติการประจำปีของมหาวิทยาลัยและทุกส่วนราชการของมหาวิทยาลัย โดยมีการ ประเมินผลกระทบ และโอกาสที่เกิดขึ้นของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ลดหรือปิดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงลดระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุจากปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ
- 2) ให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Owner) โดย มหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และ ระดับส่วนราชการ
- 3) ให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการต่อหัวหน้าส่วนราชการ และให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี ไม่น้อยกว่าสองครั้งต่อปี
- 4) ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการ บริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ

เสี่ยงระดับส่วนราชการเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ โดยทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นอย่างน้อย โดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากการสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส ความเสี่ยงเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร และความเสี่ยงอื่นๆ ที่ครอบคลุมตามบริบทสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงมีกระบวนการกำหนดความเสี่ยงที่ครอบคลุมและรัดกุม โดยพิจารณาความเสี่ยงจากภายนอกสู่ภายในที่ยังเป็นจุดอ่อน

- 5) ให้มหาวิทยาลัยและส่วนราชการดำเนินการกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ และมาตรฐาน COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management 2017) รวมถึงหลักธรรมาภิบาล และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
- 6) กำหนดให้มีการวิเคราะห์และระบุประเภทความเสี่ยงใน 5 ด้าน เป็นอย่างน้อย ได้แก่
 - 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)
 - 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - 4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)
 - 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ประกอบด้วย

1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

2. การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้

3. สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)

มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

3.1 ความมั่นคงทางการเงิน กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite) เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3.2 ระเบียบวินัยทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)

กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่อาจส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

4. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017

หลักการ COSO หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ กับ 20 หลักการ ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่

- 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก
- 2) การพัฒนากลยุทธ์
- 3) การกำหนดวัตถุประสงค์
- 4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน
- 5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 8 หลักการ COSO ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังนี้

ตารางที่ 12 องค์ประกอบของ COSO ERM 2017

องค์ประกอบ	หลักการ
องค์ประกอบที่ 1 : การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)	<u>หลักการที่ 1</u> คณะกรรมการบริหารกำกับดูแลความเสี่ยง <u>หลักการที่ 2</u> จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา <u>หลักการที่ 3</u> การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร <u>หลักการที่ 4</u> แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร <u>หลักการที่ 5</u> จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ
องค์ประกอบที่ 2 : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)	<u>หลักการที่ 6</u> วิเคราะห์โครงสร้างของมหาวิทยาลัย <u>หลักการที่ 7</u> กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ <u>หลักการที่ 8</u> ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ <u>หลักการที่ 9</u> กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบที่ 3 : ผลการปฏิบัติงาน (Performance)	<u>หลักการที่ 10</u> ระบุความเสี่ยง <u>หลักการที่ 11</u> ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง <u>หลักการที่ 12</u> จัดลำดับความเสี่ยง <u>หลักการที่ 13</u> ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง <u>หลักการที่ 14</u> จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 4 : การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)	<u>หลักการที่ 15</u> ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ <u>หลักการที่ 16</u> ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน <u>หลักการที่ 17</u> หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 5 : สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)	<u>หลักการที่ 18</u> ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ <u>หลักการที่ 19</u> สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง <u>หลักการที่ 20</u> รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 : การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

ในการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มีความเป็นอิสระ มีความเที่ยงตรงในการประเมินผลการปฏิบัติงานโดยปราศจาก conflict of interest มีความรู้ความสามารถ เข้าใจกลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างดี และเข้าใจบริบทสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมของมหาวิทยาลัย มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับ ควบคุม ตรวจสอบและถ่วงดุลผู้บริหารเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์กรบริหารงานโดยยึดผลประโยชน์สูงสุดของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการจัดตั้งโครงสร้างดำเนินงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างตามกฎหมายและโครงสร้างการบริหารองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนอาจมีคณะกรรมการชุดย่อยหลายชุด โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นผู้บริหาร จากนั้นให้ดำเนินการกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรซึ่งมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องพิจารณาคุณค่าหลักในเรื่องของการตระหนักถึงความเสี่ยง ไม่มองความเสี่ยงเป็นเรื่องลบ ถือว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างโปร่งใส รวมถึงพนักงานที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือวิธีการอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ และผู้ที่ปฏิบัติงานต่อสามารถปฏิบัติงานได้

COSO ERM 2017 กำหนดให้องค์ประกอบที่ 1 Risk Governance and Culture เป็นเสมือนร่มหลักที่วางรากฐานและโครงสร้างให้กับกระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์ประกอบอื่น ๆ เนื่องจากเป็นการรับรู้คุณค่าหลักขององค์กรที่นำมาเชื่อมโยงกับความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวัง ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สุด ที่ต้องมาจากผู้บริหารระดับสูงก่อนที่จะส่งต่อไปยังส่วนราชการอื่น ๆ

องค์ประกอบที่ 2 : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ในการบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย โดยอาจใช้การวิเคราะห์ SWOT, PESTEL เป็นต้น และการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในแต่ละแผนกลยุทธ์ควบคู่กับวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลพื้นฐานในการค้นหา ระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม โดยกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุม ดังนี้

- 1) แผนกลยุทธ์ที่รองรับโอกาสทางธุรกิจ
- 2) แผนบริหารความเสี่ยงที่ตอบโต้ภัยคุกคามต่อการบรรลุ เป้าหมายผลประกอบการในภาพรวมของส่วนราชการประจำปี การสนองตอบความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนระยะยาว

จากองค์ประกอบที่ 1 และ 2 สามารถสรุปได้คือ ผู้บริหารต้องพิจารณานำพันธกิจ วิสัยทัศน์ คุณค่าหลักขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจมาใช้เป็นข้อมูลตั้งต้น (Input) เพื่อป้อนเข้าสู่กระบวนการออกแบบ จัดวางกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยมีผลลัพธ์คือ การบรรลุผลสำเร็จ บนเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยต้องทำการศึกษา รวบรวมองค์ความรู้ในระดับองค์กรทั้งหมดจนสามารถตีความกลับมาเป็นเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นทะเบียนข้อมูลความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากคลังข้อมูลได้ ซึ่งในทางปฏิบัติหากไม่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงย่อมเป็นไปได้หรือไม่ หรือไม่ว่าจะครบถ้วนและเพียงพอ นอกจากนั้น ต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่มีสมรรถนะมาดำเนินการกระบวนการ ERM เพื่อให้สามารถนำเอารอบแนวคิดไปใช้ได้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และช่วยส่งเสริมผลประกอบการของกิจการ

องค์ประกอบที่ 3 : ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

มหาวิทยาลัยต้องมีกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การระบุความเสี่ยงที่เน้นการรวบรวมความเสี่ยงให้ครบถ้วนและเพียงพอ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงต้องมีรายละเอียดที่ครบถ้วนด้วยมิติหลายมิติ ในการการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต้องจัดเรียงลำดับความจำเป็น ความเร่งด่วน และความสำคัญของความเสี่ยงที่จะใช้ในการตัดสินใจจัดทำแผน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงต้องวางแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยงในรอบปีธุรกิจใด ๆ ไว้ชัดเจน โดยใช้มิติพิจารณาที่หลากหลาย ซึ่งตามมาตรฐานใหม่นี้ กิจการจะต้องพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อผลดำเนินงาน และเปรียบเทียบค่าความเสี่ยงที่ประเมินได้กับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงต้องมีการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้ภาพรวมการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

**การออกแบบแนวทางปฏิบัติใหม่นี้ เท่ากับเป็นการยกเลิกวิธีปฏิบัติเดิมในการเรียงลำดับความเสี่ยง ด้วยการนำค่าคณิตศาสตร์ที่ได้จากผลคูณของโอกาสเกิด x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ เช่น 2×4 เท่ากับ 8 หรือ 1×5 เท่ากับ 5 ทั้งหมด การเรียงลำดับความจำเป็นความเร่งด่วนของความเสี่ยงต้องพิจารณาตามมิติที่ COSO ERM 2017 ได้กำหนดไว้อย่างครบถ้วนทุกมิติ

องค์ประกอบที่ 4 : การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยง มีการสอบทานการบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติต่อความเสี่ยงยังยอมรับไม่ได้จะต้อง 1) สอบทานวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 2) สอบทานกลยุทธ์ 3) สอบทานวัฒนธรรม 4) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน 5) ประเมินความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยง 6) สอบทานการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 7) ปรับเปลี่ยนวิธีการตอบสนอง 8) ปรับเปลี่ยนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (อาจเป็น KRI) นอกจากนี้ต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พยายามหาโอกาสที่ควรทบทวนและปรับปรุงในด้านต่าง ๆ คือ 1) เทคโนโลยี (Authentication, Data Mining, AI Audit Machine Learning etc.) 2) ข้อบกพร่องในอดีต 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (เช่น เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการกำกับดูแลให้เหมาะสมขึ้น) 4) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5) ประเภทความเสี่ยง (เช่น เดิมอาจไม่เคยสนใจมากด้าน Cyber, PDPA แต่หลังจากปฏิบัติงานพบว่ามีผลกระทบสูงจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ และความเสี่ยง) 6) การสื่อสาร (เช่น จากการสอบทานพบการใช้ระบบ E-document ยังไม่ประสบผลสำเร็จนัก จึงปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อดึงดูดความสนใจและการตอบสนอง) 7) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

เมื่อใดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญจนทำให้ผลการประเมินและจัดเรียงลำดับความเสี่ยงหรือการจัดวางกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ความเสี่ยงตั้งแต่แรกไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จะต้องเกิดการทบทวน ปรับปรุงและแก้ไข กระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกประเด็นใหม่ให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถปรับตัวอย่างเป็นพลวัตร ไม่ใช่ยึดติดกับแผนดำเนินการที่จัดทำไว้แบบเดิม ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนได้ทุกเมื่อ

องค์ประกอบที่ 5: สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

มหาวิทยาลัยต้องเริ่มพิจารณาใช้สารสนเทศเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ ผลการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง รวมถึงกรณีการเกิดจุดอ่อน การด้อยคุณภาพ การไม่ปฏิบัติตามการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรับทราบ สุดท้ายควรมีการรายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการปฏิบัติงานเป็นประจำ

5. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริตคอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึงการไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้โปร่งใสและตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไก ของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดยการประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่ สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด ปิด โอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับคาคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index: CPI) โดยได้จำแนกประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น 3 ด้าน คือ ด้านที่ 1 ความเสี่ยงการทุจริตที่ด้านการอนุมัติ อนุญาต – การให้บริการด้านการอนุมัติ อนุญาต ตาม พ.ร.บ.การอำนวยความสะดวก ในการให้บริการภาครัฐ ด้านที่ 2 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ - การอำนาจหน้าที่ (Authority) คืออำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในทางมิชอบ และด้านที่ 3 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในลักษณะของ ITA ที่ระดับสถาบันต้องดำเนินการ มีดังนี้

ITA O30 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

องค์ประกอบของข้อมูล

แสดงผลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบนของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ตามภารกิจของหน่วยงาน อย่างน้อยประกอบด้วยประเด็นดังต่อไปนี้ (1) การอนุมัติ อนุญาตตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558* (2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/ การให้บริการตามภารกิจ (3) การจัดซื้อจัดจ้าง (4) การบริหารงานบุคคล

- ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็น ต้องมีรายละเอียด อย่างน้อยประกอบด้วย (1) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง (2) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- เป็นการดำเนินการในปี พ.ศ. 2567
- กรณีหน่วยงานที่ไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558 ให้ระบุว่า “ไม่มีความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นการรับสินบนในกระบวนการอนุมัติ อนุญาต เนื่องจากหน่วยงานไม่มีภารกิจการอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558”

ระดับคะแนน

100 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

0 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อควรระวัง

- ปี 2567 นี้ หลักเกณฑ์ ITA กำหนดประเด็นไว้มากกว่าคู่มือของสำนักงาน ป.ป.ท.
- รายงานการตรวจสอบภายใน/ ควบคุมภายใน/ การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยทั่วไป ไม่สามารถนำมาใช้ตอบในข้อนี้ได้

ITA O31 รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี

องค์ประกอบด้านข้อมูล

แสดงผลการประเมินความเสี่ยงและผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

- (1) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง
- (2) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) ผลการดำเนินการตามมาตรการหรือการดำเนินการเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับคะแนน

100 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

0 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อควรระวัง

1. ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2567 เป็นต้นไป การรายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ได้มีการปรับรูปแบบการรายงานใหม่ โดยจากเดิมที่เป็นการรายงานความก้าวหน้า ปรับเปลี่ยนเป็นการรายงานผลการดำเนินการตลอดปีงบประมาณแทน
2. องค์ประกอบด้านข้อมูลในการรายงานข้อ (1) – (3) ควรสอดคล้องกัน

ทั้งนี้หน่วยงานของรัฐสามารถใช้คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของสำนักงาน ป.ป.ท. มาปรับใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้ตามบริบทและความเหมาะสมของหน่วยงานของรัฐ

6 กรอบแนวทางการควบคุมภายใน (เพิ่มเติม)

เนื่องจากพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงมีการกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

2.4.1 องค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน

การควบคุมภายในเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานภาครัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด โดยการควบคุมประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

- (1) หน่วยงานของรัฐต้องแสดงให้เห็นถึงการยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรงและจริยธรรม
- (2) ผู้กำกับดูแลของหน่วยงานรัฐ แสดงให้เห็นถึงความโปร่งใสจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล
- (4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ
- (5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

- (6) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์
- (7) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น
- (8) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
- (9) หน่วยงานของรัฐประเมินและระบุการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- (10) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- (11) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

- (12) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง
- องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)
- (13) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- (14) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- (15) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด
- องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมติดตามผล (Monitoring Activities)
- (16) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- (17) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

- (1) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งในการทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- (2) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งมีองค์ประกอบคือ
- ปค.1 คือ รายงานการรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด
 - ปค.4 คือ ผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ
 - ปค.5 คือ การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ
 - ปค.6 คือ ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ
- (3) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม
- (4) จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ให้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ
- (5) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

QR CODE

ข้อมูลกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความ เสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	
หลักการบริหารจัดการองค์การที่ดี ของกระทรวง การอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม	
ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและ การจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017	
คู่มือการบริหารความเสี่ยงการทุจริต	
คู่มือ ITA	
(เพิ่มเติม) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ 2561	