



คู่มือการบริหารความเสี่ยง Risk Management Manual

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2569



เรียบเรียงโดย
สำนักงานประกันคุณภาพ

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการป้องกัน ควบคุม และลดผลกระทบจากปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรโดยรวม ดังนั้น บุคลากรทุกระดับภายในองค์กรจึงจำเป็นต้องมีส่วนร่วมในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง รวมถึงปัจจัยเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนร่วมกันวางแผน ป้องกัน แก้ไข และควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยลดโอกาสการเกิดปัญหา หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร

คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจ และแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก อันจะนำไปสู่การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

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	4
1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	5
บทที่ 2 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง	9
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	13
3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	14
3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	64
3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	67
3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน	69
3.6 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล	72
3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	75
บทที่ 4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	78
บรรณานุกรม	89
ภาคผนวก	91

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1	หน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง.....	5
ตารางที่ 2	ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง	9
ตารางที่ 3	ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด	27
ตารางที่ 4	ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด	28
ตารางที่ 5	การแปลความหมายระดับความเสี่ยง	35
ตารางที่ 6	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement).....	39
ตารางที่ 7	แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง.....	61
ตารางที่ 8	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย.....	78
ตารางที่ 9	ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ.....	85
ตารางที่ 10	องค์ประกอบของ COSO ERM 2017.....	97

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	4
ภาพที่ 2 การแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	11
ภาพที่ 3 กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	12
ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	13
ภาพที่ 5 แหล่งศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กร	14
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง	20
ภาพที่ 7 ช่วงเวลาในการติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยง	47
ภาพที่ 8 หลักการ COSO ERM 2017	97

บทที่ 1

บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการใช้ประกอบการตัดสินใจ และวางแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ช่วยในการหาเหตุการณ์ที่เป็นลบที่อาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรอันเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีส่วนช่วยให้หน่วยงานหรือองค์กรเห็นโอกาสในเหตุการณ์ที่เป็นบวก เกิดการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยการบริหารความเสี่ยงต้องมีการบูรณาการทั่วทั้งองค์กร และผู้บริหารคือหัวใจสำคัญในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล

แนวทางการบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันต้องครอบคลุมการดำเนินงานที่สอดคล้องตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 รวมถึงครอบคลุมพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2545 ที่แสดงให้เห็นว่าการบริหารความเสี่ยงในภาครัฐเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบภาครัฐ (Public Accountability) ที่มีต่อประชาชนและทรัพย์สินของประเทศ อันจะนำมาซึ่งการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หรือหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งประกอบด้วย 10 หลักการ คือ 1) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) 2) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) 3) หลักประสิทธิภาพ/คุ้มค่า (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 มีแนวปฏิบัติกรดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน
3. เพื่อให้เกิดการบ่งชี้ถึงส่วนราชการผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.3 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ โอกาส หรือความน่าจะเป็น หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหารจัดการ [10] ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติมักจะมีความสับสนในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยมีการนำ“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 ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อที่จะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง [3]

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ [14]

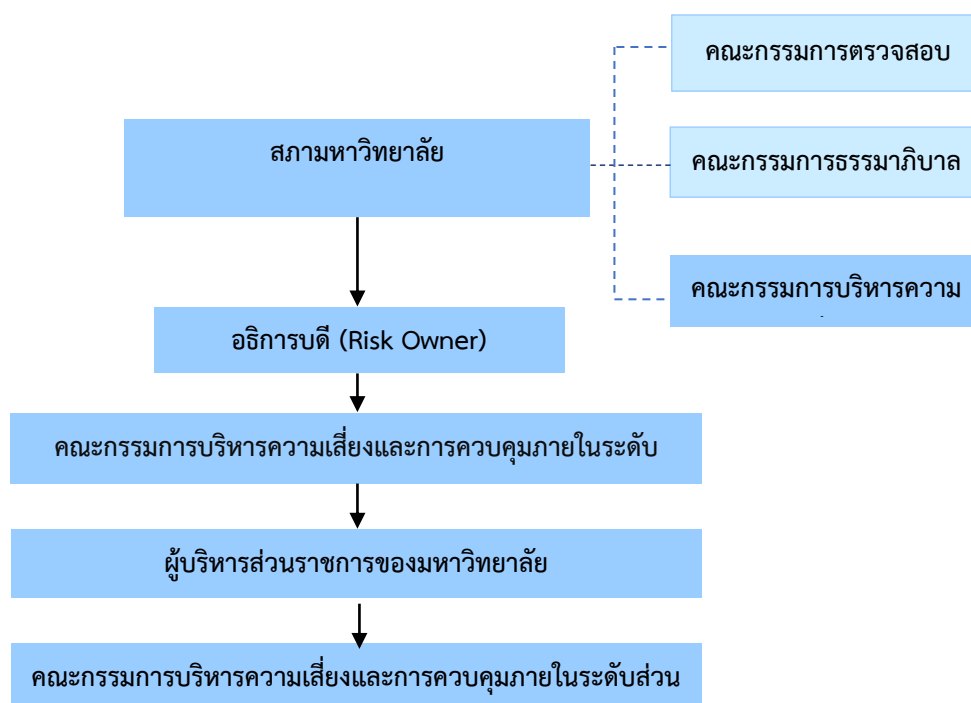
ส่วนราชการ หมายความว่า ส่วนราชการตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และให้หมายความรวมถึงส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยมีมติให้จัดตั้งขึ้น [10]

1.4 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

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

1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

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



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกมีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยมีการดำเนินงานครอบคลุมทั้งในระดับองค์กร และกระจายไปยังระดับส่วนราชการ ซึ่งมีผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
1. สภามหาวิทยาลัย (คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย)	1. กำกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2. ส่งเสริม สนับสนุน การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 3. ประกาศนโยบายการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 4. รับทราบแผนบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. รายงานผลการดำเนินงานรวมถึงเสนอมาตรการและกลไกในการดำเนินการให้สภามหาวิทยาลัยทราบทุกหกเดือน เว้นแต่ในกรณีที่คณะกรรมการพบเห็นการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยให้รายงานโดยทันที และเมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว ให้เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 2. เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3. เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ในมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย 4. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 5. สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี 6. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนราชการ โดยแจ้งให้สภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
	7. พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสถานะดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 8. เรียกให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือผู้เกี่ยวข้องมาชี้แจงให้เห็น หรือจัดส่งเอกสารข้อมูลตามสมควร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 9. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 10. เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
3. อธิการบดี (ประธานคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย)	1. เป็น Risk Owner 2. กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 4. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย (คณะกรรมการอำนวยการ)	1. กำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง 2. อำนวยการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน 4. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ คณะกรรมการตรวจสอบประจํามหาวิทยาลัยฯ และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
(คณะกรรมการดำเนินงาน)	1. จัดวางให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในการประเมินความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและ ผลกระทบ พร้อมการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติการของ มหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของทุกหน่วยงาน 4. กำกับ ดูแล สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบควบคุมภายใน และมีกระบวนการ บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมการจัดการ ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และพัฒนาระบบกลไกการบริหาร ความเสี่ยง
(คณะกรรมการฝ่ายเลขานุการ)	1. จัดประชุมและประสานงานกับคณะกรรมการในแต่ละด้านในการรวบรวม ข้อมูลการวิเคราะห์ระบุการประเมินโอกาส ผลกระทบ การจัดลำดับความเสี่ยง ที่เกิดจากการวิเคราะห์และการระบุความเสี่ยงของคณะกรรมการในแต่ละด้าน เพื่อนำมาวิเคราะห์และทำการสรุปข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัย จัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนด 2. ติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการ รวมถึง ประสานงาน หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
(คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และ ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง)	1. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยง 2. ทบทวนแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ 3. สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะการบริหาร ความเสี่ยง 4. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและดำเนินงานควบคุม ภายใน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง และรายงานผลต่อคณะ กรรมการบริหารความเสี่ยง 5. ติดตามดูแลการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
5. ผู้บริหารส่วนราชการของมหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนราชการ 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ (รอบปรับแก้ไขตามคำสั่ง)	1. จัดวางให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การประเมิน ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบ การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการวิเคราะห์ โอกาสและผลกระทบ พร้อมการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของทุกหน่วยงาน 4. กำกับ ดูแล สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบควบคุมภายใน และมี กระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และพัฒนาระบบกลไกการบริหารความเสี่ยง
7. สำนักงานประกันคุณภาพ	- หน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่จะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง และเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยมีการชี้ให้เห็นลำดับความสำคัญของความเสี่ยง การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการจัดการความเสี่ยง การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินการที่จะบรรลุเป้าหมาย การจัดหน้าที่ความรับผิดชอบ รวมทั้งสร้างกลไกในการรายงานตามลำดับขั้นขึ้นไป

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

1. การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจะมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เป็นคณะกรรมการชุดหลักในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารเป็นหลัก ร่วมกับคณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัย

2. การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ เป็นคณะกรรมการชุดหลักในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนราชการ ให้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุดดังกล่าว ประกอบกับผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรภายในส่วนราชการ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนราชการดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยส่วนราชการหมายความว่า ส่วนราชการตามมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 และให้หมายความรวมถึงส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยที่สภามหาวิทยาลัยมีมติให้จัดตั้งขึ้น

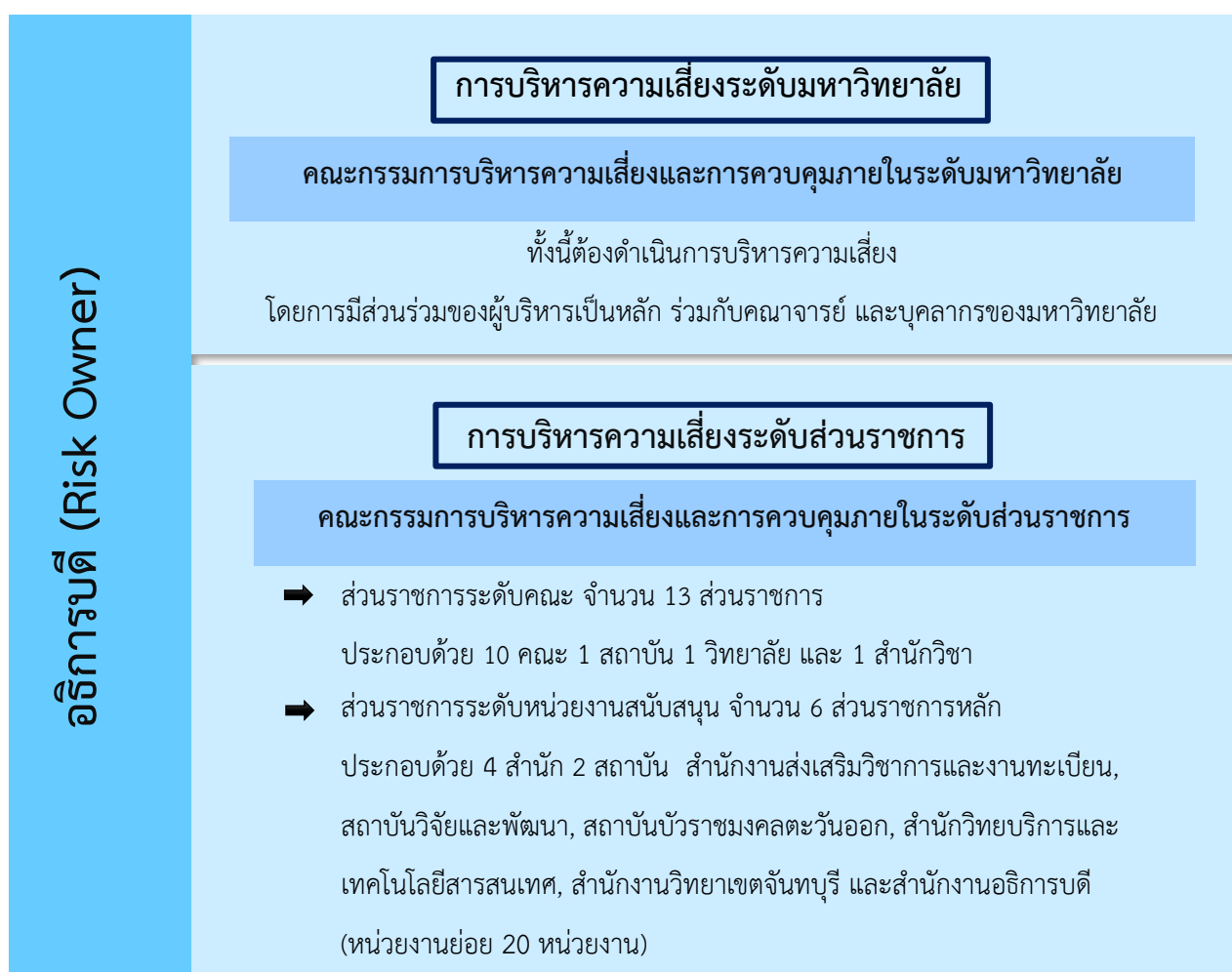
ตารางที่ 2 ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
ส่วนราชการระดับคณะ	
1	คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
2	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4	คณะสัตวแพทยศาสตร์

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
5	สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และนวัตกรรม
6	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมและการเกษตร
7	คณะเทคโนโลยีสังคม
8	คณะวิศวกรรมศาสตร์บูรณาการและเทคโนโลยี วิทยาเขตจันทบุรี
9	คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ
10	คณะศิลปศาสตร์
11	คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
12	วิทยาลัยสหวิทยาการนานาชาติจักรพงษ์ภูวนารถ
13	สถาบันนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
ส่วนราชการระดับหน่วยงานสนับสนุน	
14	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
15	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
16	สถาบันวิจัยและพัฒนา
17	สถาบันบวรราชมงคลตะวันออก
18	สำนักงานวิทยาเขตจันทบุรี
19	สำนักงานอธิการบดี
	- กองกลาง (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองคลัง (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองนโยบายและแผน (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองบริหารงานบุคคล (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองพัฒนานักศึกษา (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
20	- สำนักงานเขตพื้นที่จักรพงษ์ภูวนารถ
21	- สำนักงานเขตพื้นที่อุเทนถวาย
22	- สำนักงานตรวจสอบภายใน
23	- สำนักงานประกันคุณภาพ
24	- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
25	- ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ
26	- สำนักงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
27	- สำนักงานยุทธศาสตร์
28	- สำนักงานบัณฑิตศึกษา
29	- ศูนย์สนับสนุนการวิจัยและทดสอบวัสดุวิศวกรรม
30	- สำนักงานกฎหมาย
31	- ศูนย์นวัตกรรมสมุนไพรทางเลือก
32	- ศูนย์บูรณาการข้อมูลเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ เขตพื้นที่กรุงเทพ
33	- สถาบันวิจัยพลังงานวิสุทธิ์เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
34	- ศูนย์วิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพื่อการเป็นผู้ประกอบการอย่างยั่งยืน

ภาพรวมการแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 การแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

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 (ITA)

ภาพที่ 3 กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และความเข้าใจในบริบทและสภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นอย่างดี ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากอคติ ดำเนินงานตามกระบวนการและขั้นตอนที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกระดับให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง โดยส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการบริหารความเสี่ยง ปลูกฝังค่านิยมองค์กรที่มุ่งเน้นความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วม โดยมองว่าความเสี่ยงมิใช่เรื่องเชิงลบ หากแต่เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการและความรับผิดชอบในการดำเนินงานขององค์กร

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนมีแนวทางในการจูงใจ พัฒนา และรักษามูลค่าบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดให้มีคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกำหนดวิธีการอื่นที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายทอดหรือปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3

แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีขั้นตอนการดำเนินงาน 9 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

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

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)

มหาวิทยาลัย คณะ และส่วนราชการ เริ่มดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายในระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับส่วนราชการ เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัยและส่วนราชการ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ (Vision)/ ปรัชญา (Philosophy)/ ปณิธาน (Pledge)/ ค่านิยม (Values)/ อัตลักษณ์ (Identity)/ เอกลักษณ์ (Uniqueness)/ พันธกิจ (Mission)/ โครงสร้างองค์กร/ แผนพัฒนาคุณภาพมหาวิทยาลัย/ แผนปฏิบัติราชการประจำปี/ แผนการเงิน/ แผนด้านบุคลากร/ แผนเกี่ยวกับนักศึกษา รวมถึงการวิเคราะห์ SWOT, PESTEL หรือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ อื่นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและกลยุทธ์ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นระบุโครงการหรือกิจกรรมที่ อาจมีความเสี่ยง และขั้นตอนการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1-1

สามารถศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กรได้จาก
เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
<https://www.rmutto.ac.th/> หรือ <https://rmut.to/k27adl>
หรือ แสแกน QR Code



ภาพที่ 5 แหล่งศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กร

ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

โครงการ/กิจกรรม : โครงการบริหารจัดการความปลอดภัยอาคารภายในมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของโครงการ :

เพื่อประเมินความพร้อมของอาคาร ระบบ และบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และลดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในการดำเนินงาน

KEY PROCESS

ขั้นตอนที่ 1

วางแผนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านความปลอดภัยอาคาร

ขั้นตอนที่ 2

สำรวจและวิเคราะห์สภาพอาคาร ระบบ และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ขั้นตอนที่ 3

ประเมินความสอดคล้องกับมาตรฐาน กฎหมาย และระเบียบที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 4

กำหนดมาตรการควบคุมและป้องกันความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

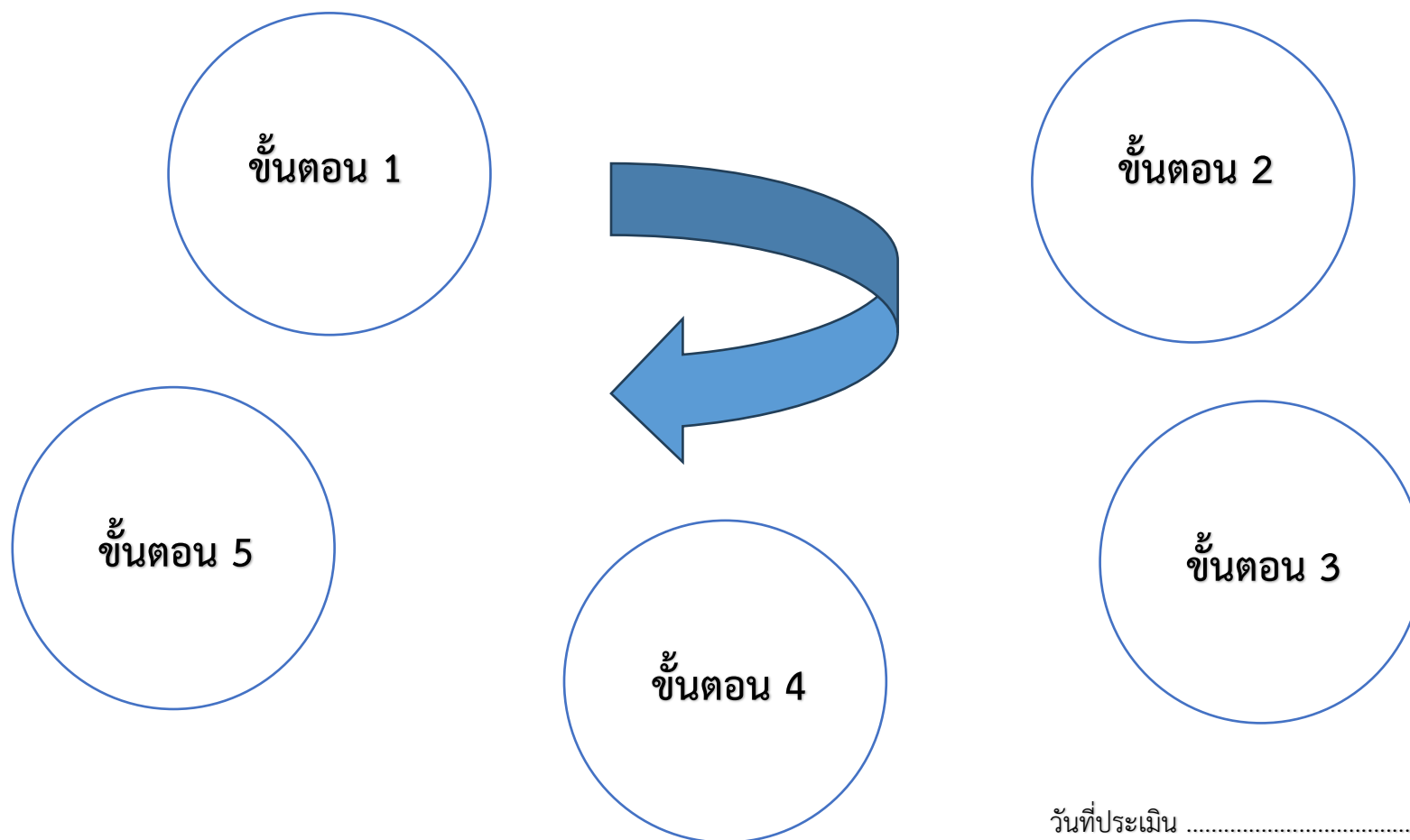
ขั้นตอนที่ 5

ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

โครงการ/กิจกรรม

วัตถุประสงค์

KEY PROCESS



วันที่ประเมิน

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting) เป็นขั้นตอนสำคัญลำดับถัดมาของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ซึ่งองค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้มีความชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร และสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร และสามารถใช้เป็นกรอบในการระบุ วิเคราะห์ และจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยและส่วนราชการดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาจากเป้าหมาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการประจำปีของแต่ละส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องครอบคลุมทุกระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานในทุกระดับสามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ให้เริ่มจากการระบุโครงการหรือกิจกรรมที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง จากนั้นกำหนดวัตถุประสงค์หลักของโครงการหรือกิจกรรมดังกล่าว (วัตถุประสงค์ระดับโครงการ) และแตกออกเป็นขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญในแต่ละช่วงของโครงการ เช่น ขั้นตอนการวางแผน ขั้นตอนการดำเนินการ ขั้นตอนการติดตามและประเมินผล พร้อมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์ย่อยของแต่ละขั้นตอน เพื่อให้สามารถระบุและพิจารณาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนได้อย่างครอบคลุมและตรงประเด็น

วัตถุประสงค์ย่อยในแต่ละขั้นตอนควรสะท้อนผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในขั้นตอนนี้ นั้น ๆ และใช้เป็นฐานในการเชื่อมโยงไปสู่การระบุความเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงต่อไป ทั้งนี้ การกำหนดวัตถุประสงค์ทั้งในระดับโครงการและระดับขั้นตอนการดำเนินงาน จะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีความชัดเจน เป็นระบบ และสามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดกระบวนการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นต้องเป็นไปตามหลัก SMART ได้แก่

- Specific คือ มีความชัดเจนในเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ
- Measurable คือ สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
- Achievable คือ มีความเป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรและข้อจำกัดที่มีอยู่
- Reasonable คือ มีความเหมาะสมและสมเหตุสมผลกับบริบทของหน่วยงาน

- Time Constrained คือ มีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการอย่างชัดเจน

การกำหนดวัตถุประสงค์ตามหลักดังกล่าวจะช่วยให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยงจากนโยบายสู่การปฏิบัติ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์

โครงการที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยง : โครงการจัดทำแผนอพยพและเตรียมความพร้อมด้านความปลอดภัยของอาคาร

วัตถุประสงค์โครงการ

เพื่อเตรียมความพร้อมในการป้องกันและรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน ลดความเสี่ยงต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา บุคลากร และผู้มาติดต่อราชการภายในอาคารของมหาวิทยาลัย

◇ ขั้นตอนการดำเนินงาน และวัตถุประสงค์ย่อย

ขั้นตอนที่ 1 : จัดทำแผนอพยพและแผนรองรับเหตุฉุกเฉิน

วัตถุประสงค์ย่อย เพื่อกำหนดแนวทางการอพยพและการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินให้เป็นไปอย่างชัดเจน เป็นระบบ และสามารถนำไปใช้ได้จริง

ขั้นตอนที่ 2 : สำรวจมาตรฐานอาคารสูงและสภาพอาคารภายใน

วัตถุประสงค์ย่อย เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านโครงสร้าง ความปลอดภัย และความพร้อมของอาคาร รวมถึงระบุจุดเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดอันตรายในสถานการณ์ฉุกเฉิน

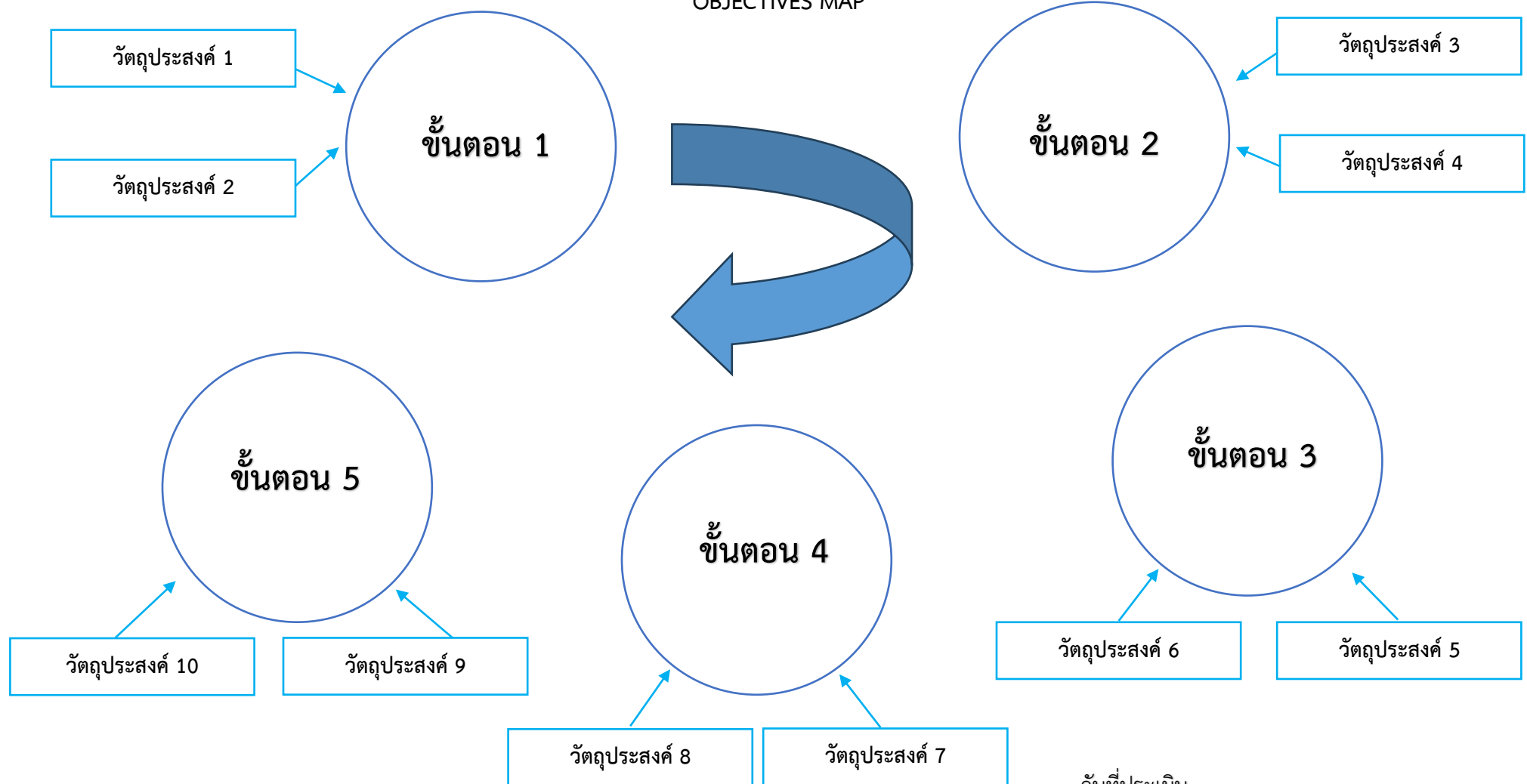
ขั้นตอนที่ 3 : ดำเนินการตามแผนและมาตรการที่กำหนด

วัตถุประสงค์ย่อย เพื่อให้การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการอพยพเป็นไปตามแผนที่กำหนด ลดโอกาสการเกิดความสูญเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือเหตุฉุกเฉิน

โครงการ/กิจกรรม

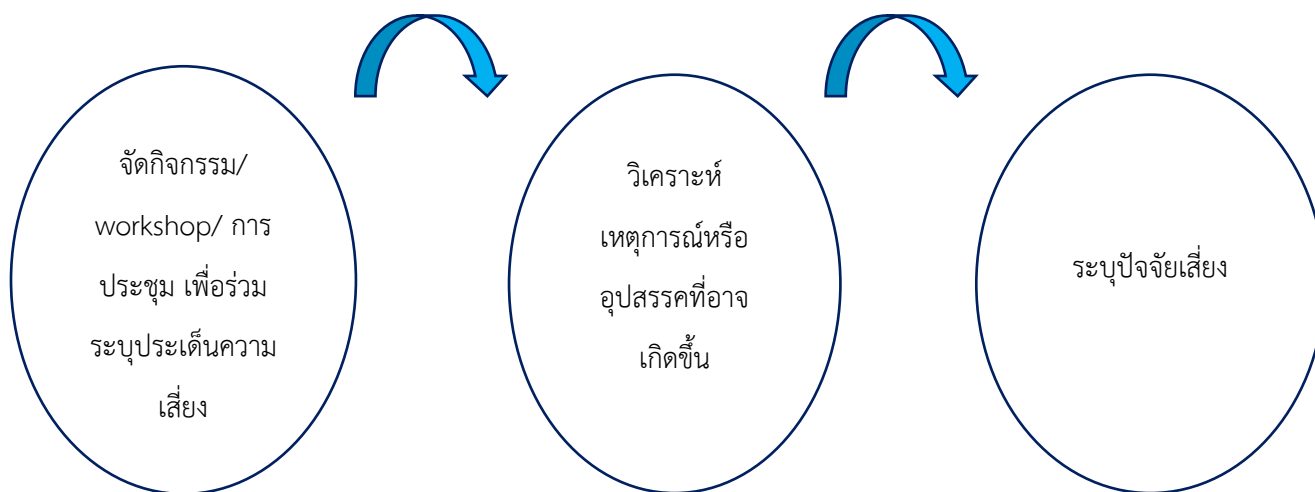
วัตถุประสงค์

OBJECTIVES MAP



วันที่ประเมิน

3. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Event Identification)



ภาพที่ 6 ขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง

1

การจัดกิจกรรม / workshop / การประชุม เพื่อร่วมระบุประเด็นความเสี่ยง

ผู้บริหารต้องเป็นส่วนหลักในการร่วมระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร
ร่วมกับคณาจารย์ และบุคลากรทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัย



วิเคราะห์เหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โดยวิเคราะห์องค์กรจาก

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

2

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 ความเสี่ยงด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะบุคลากร

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์กรเป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสถานะเศรษฐกิจ



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



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 ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม 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) เกิดจากเหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและมีความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นจากการทุจริต เช่น การใช้อำนาจรัฐในทางที่ผิด : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการ ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต รวมถึงปัญหา หรือความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในส่วนของด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่า เป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจากความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของหรือความต้องการของ ผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะเป็นมูลค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและ ค่าธรรมเนียมนอก ระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

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

(1) การอนุมัติ อนุญาต ตามพระราชบัญญัติการอำนวยความสะดวกในการพิจารณาอนุญาตของทางราชการ พ.ศ. 2558

(2) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ

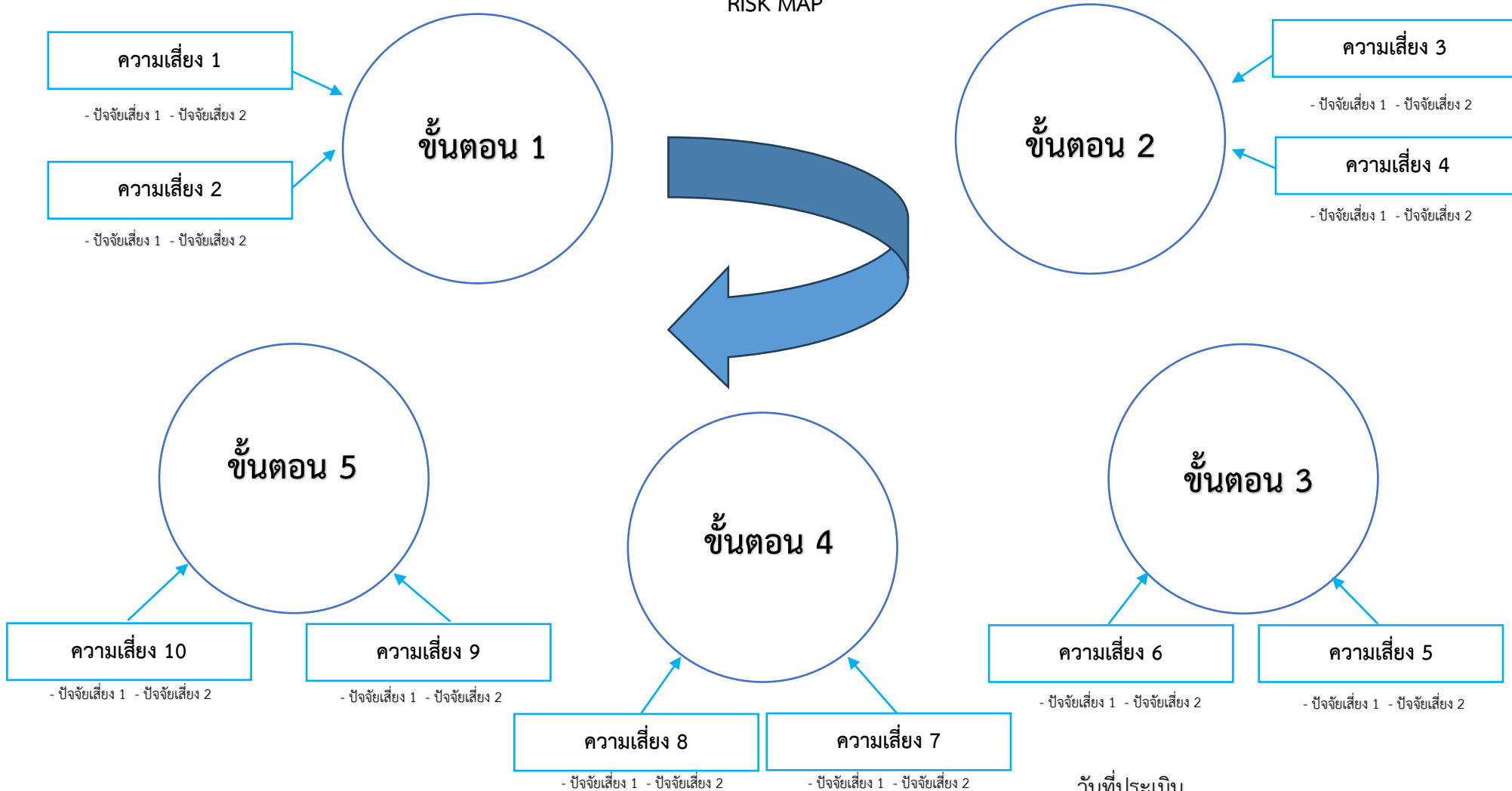
(3) การจัดซื้อจัดจ้าง

(4) การบริหารงานบุคคล

โครงการ/กิจกรรม

วัตถุประสงค์

RISK MAP



4. การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)

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

- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)** ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มี โอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด 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

ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ × ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

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

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด

ตารางที่ 4 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/องค์ประกอบที่ พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
5. ความพึงพอใจของ ผู้รับบริการ	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึง พอใจน้อยกว่าหรือ เท่ากับ 5%	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า 75-80% หรือ ระดับความไม่พึงพอใจ มากกว่า 5-10%	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า 70-75%หรือ ระดับความไม่พึงพอใจ มากกว่า 10-15%	ระดับความพึงพอใจ มากกว่า 65-70%หรือ ระดับความไม่พึงพอใจ มากกว่า 15-20%	ระดับความพึงพอใจ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 65% หรือระดับความ ไม่พึงพอใจมากกว่า 25%
ด้านการปฏิบัติงาน					
6. เหตุการณ์ที่ทำให้การ ดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เกิดความล่าช้ากว่าแผน	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 2.5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 2.5 - 5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 5 - 10	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 10 - 20	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 20
7. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิด ความล่าช้าของการ ปฏิบัติงานตามปกติ	เกิดความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 วัน	เกิดความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 6 - 12 วัน	เกิดความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	ความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	เกิดความล่าช้าในการ ปฏิบัติงาน มากกว่า 24 วัน
8. เหตุการณ์การดำเนินงาน ที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย น้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 10-20 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 20-30 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 30-40 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มากกว่า 40 %
9. ความพึงพอใจของ บุคลากร	จำนวนบุคลากรน้อย กว่า 10% มีความไม่พึง พอใจ	จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 10-20% มีความไม่พึง พอใจ	จำนวนบุคลากร มากกว่า 20-30% มี ความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากร มากกว่า 30-40% มี ความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากร มากกว่า 40% มีความ ไม่พึงพอใจ

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความปลอดภัย	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
13. รายได้จากการให้บริการและการพัฒนาเชิงพาณิชย์	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 2.5-5%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 5-10%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 10-20%	มีรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 20%

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
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	การฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญ ที่มี การสอบสวนหรือ รายงานไปยังส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย
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

ประเด็น/องค์ประกอบที่ พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
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 ระบบงานที่ไม่สำคัญมากมีปัญหาในการใช้งานบางส่วน ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหา มากกว่า 4-8 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญ บางส่วน 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

ชื่อความเสี่ยง.....

ปัจจัยเสี่ยง.....

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	
2	น้อย	
3	ปานกลาง	
4	สูง	
5	สูงมาก	

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงและผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
1	น้อยมาก	
2	น้อย	
3	ปานกลาง	
4	สูง	
5	สูงมาก	

ชื่อความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง.....

การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบความ เสี่ยง (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				
	1 - ต่ำมาก	2 - ต่ำ	3 - ปานกลาง	4 - สูง	5 - สูงมาก
5 - สูงมาก					
4 - สูง					
3 - ปานกลาง					
2 - ต่ำ					
1 - ต่ำมาก					

5. การจัดลำดับความเสี่ยง

ต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีความสำคัญ เร่งด่วน จำเป็นที่ต้องเร่งดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร็ว
ก่อนเสมอ

ตารางที่ 5 การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

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



การจัดลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ลำดับความเสี่ยง

6. การตอบสนองความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุม

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความสูงและสูงมากหรือปัจจัยเสี่ยงที่องค์กรหรือส่วนราชการเห็นว่าจะก่อให้เกิดผลเสียในอนาคต มาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อประเมินมาตรการการควบคุมเดิม และกำหนดมาตรการการควบคุมใหม่ โดยผู้บริหารต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ระดับการตอบสนองความเสี่ยง

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 เนื่องจากมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นสูงและมีผลกระทบสูง เช่น เปลี่ยนเป้าหมาย การยกเลิกโครงการหรือแผนงาน การเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินโครงการ เป็นต้น

ความเสี่ยงสูง (10-16 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงปานกลาง (5-9 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

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

ความเสี่ยงต่ำ (1-4 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น อาจเป็นเพราะระดับความเสี่ยงต่ำมากจนไม่คุ้ม หรือสูงเกินไปเสียจนไม่มีหนทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้นกลยุทธ์นี้จะไม่มีการดำเนินการใดเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบเนื่องจากระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่อยู่ในระดับต่ำ หรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูงกว่าผลลัพธ์ที่จะได้

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

ตารางที่ 6 คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)

ความเสี่ยงที่สำคัญ	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)
ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)	กำหนด <u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้
การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)	กำหนด <u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้
สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)	มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังนี้ - <u>ความมั่นคงทางการเงิน</u> กำหนดให้<u>ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย - <u>ระเบียบวินัยทางการเงิน</u> โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้<u>ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)</u> ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย

ความเสี่ยงที่สำคัญ	คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)
	เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)	<u>กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)</u> ที่อาจส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)	<u>กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite)</u> เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ลำดับความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมี มาตรการใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ

ความเสี่ยงระดับสูง

ลำดับความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมี มาตรการใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ

ความเสี่ยงระดับปานกลาง

ลำดับความ เสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมี มาตรการใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ

7. แผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง เป็นแบบฟอร์มสรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงครบทุกขั้นตอน ตามกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (ERM) ซึ่งมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)

หน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์กิจกรรม/โครงการ และขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process) โดยใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 1-1 เพื่อให้เห็นภาพรวมของภารกิจ กระบวนการ และบริบทของหน่วยงาน ซึ่งเป็นฐานข้อมูลสำคัญสำหรับการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

จากกิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินงานที่ระบุไว้ใน RMUTTO ERM 1-1 หน่วยงานกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน โดยใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 1-2 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีเป้าหมายที่ชัดเจน และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน

3. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Event Identification)

หน่วยงานระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนการดำเนินงาน โดยใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 2 ซึ่งเป็นการระบุเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

4. การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)

หน่วยงานประเมินระดับความเสี่ยงของแต่ละประเด็น โดย

- ใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 3 เพื่อประเมินค่า โอกาสเกิด (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง
- ใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 4 เพื่อสรุประดับความเสี่ยง (Risk Level)

5. การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritization)

นำข้อมูลความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และระดับความเสี่ยงทั้งหมดมาจัดลำดับความสำคัญ โดยใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 5 เพื่อให้หน่วยงานสามารถกำหนดความเสี่ยงที่ต้องบริหารจัดการเร่งด่วนก่อนหลังได้อย่างเหมาะสม

6. การตอบสนองความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุม (Risk Response & Control Activities)

หน่วยงานกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการควบคุม และผู้รับผิดชอบ โดยใช้แบบฟอร์ม RMUTTO ERM 6 เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดผลเป็นรูปธรรมและสามารถติดตามได้

ความเชื่อมโยงของแบบฟอร์ม ERM 1 – 6 กับแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง ERM 7

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการรวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบฟอร์ม RMUTTO ERM 1 ถึง RMUTTO ERM 6 มาแสดงในตารางเดียว โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

- คอลัมน์วัตถุประสงค์ → มาจาก RMUTTO ERM 1-2
- คอลัมน์ความเสี่ยง / ปัจจัยเสี่ยง → มาจาก RMUTTO ERM 2
- คอลัมน์การประเมินความเสี่ยง (โอกาส × ผลกระทบ / ระดับความเสี่ยง) → มาจาก RMUTTO ERM 3 และ 4
- คอลัมน์การตอบสนองความเสี่ยงและมาตรการควบคุม → มาจาก RMUTTO ERM 6
- คอลัมน์ KRI และผู้รับผิดชอบ → ใช้สำหรับการติดตามและรายงานผลในระยะต่อไป

ดังนั้น แบบฟอร์มนี้จึงเป็น **แผนบริหารความเสี่ยงฉบับสมบูรณ์** ที่ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

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

หน่วยงาน

1. วัตถุประสงค์	2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. การประเมินและจัดระดับความเสี่ยง				4. การตอบสนองความเสี่ยง	5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	6. ผู้รับผิดชอบ
วัตถุประสงค์ + คำเป้าหมาย	ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม จากที่มีอยู่ในปัจจุบัน	KRI + คำเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความ 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

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

หน่วยงาน

1. วัตถุประสงค์		2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. การประเมินและจัดระดับความเสี่ยง			4. การตอบสนองความเสี่ยง	5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	6. ผู้รับผิดชอบ
วัตถุประสงค์ + คำเป้าหมาย	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน (สิ่งที่จะดำเนินการ+ผู้รับผิดชอบ+กำหนดการ)	KRI + คำเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
(1)	(2) เชื่อมโยง (3)	(3) เชื่อมโยง (1)	(4) เชื่อมโยง (3)	(5) โอกาส (1)	(6) ผลกระทบ (2)	(7) ระดับความเสี่ยง (1) x (2)	(8) เชื่อมโยง (3) (4)	(9) เชื่อมโยง (5) (6) (7) (8)	(10) เชื่อมโยง (1) (3) (4)	(11)
คำอธิบาย ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวล ว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ) สัญลักษณ์ S : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของ O : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน F ความเสี่ยงด้านการเงิน C : ความเสี่ยงด้านกฎหมาย T : ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ITA : ความเสี่ยงด้านการทุจริต		ระบุเหตุการณ์ที่กังวล ใจว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย ไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยภายใน และภายนอก ที่มีการเปลี่ยนแปลง เลือกเฉพาะที่สำคัญ (ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ				ระบุเฉพาะมาตรการ และ สิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)	การลดความเสี่ยง (reduction/treat), หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/ Terminate), การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/ Transfer), การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/ Take) รวมถึง นโยบาย/มาตรการ/งาน/ กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัด ความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัย ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัด นำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่ สอดคล้องกับระดับที่ ยอมรับได้ของหน่วยงาน	กำหนด ผู้รับผิดชอบหลัก

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)

1. วัตถุประสงค์	2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. การประเมินและจัดระดับความเสี่ยง			4. การตอบสนองความเสี่ยง	5. ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง	6. ผู้รับผิดชอบ	
วัตถุประสงค์ + คำเป้าหมาย	ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ใน ปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม จากที่มีอยู่ในปัจจุบัน (สิ่งที่จะดำเนินการ+ผู้รับผิดชอบ+ กำหนดการ)	KRI + คำเป้าหมาย	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)
ตัวอย่าง										
เป็นมหาวิทยาลัยที่ เป็นเลิศทางการ วิจัย มีผลงานวิจัย/ผลงาน สร้างสรรค์ที่ได้รับการ ยอมรับสูง ระดับ ขึ้นไป	S	งานวิจัยและ นวัตกรรมของ มหาวิทยาลัยไม่มี คุณภาพและไม่ สามารถนำไปใช้ ประโยชน์ได้จริง	(C1) อาจารย์/นักวิจัยที่มี ความสามารถเกษียณอายุ เป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี (C2) งานวิจัยซ้ำเดิม ไม่มี ความหลากหลายและไม่ น่าสนใจ (C3) กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. การควบคุมมาตรฐาน การวิจัยตามมาตรฐาน ระดับชาติและนานาชาติ 2. การให้ความรู้และ สร้างความตระหนักรู้แก่ ผู้บริหารและบุคลากรการ วิจัยในทุกระดับ 3. การส่งเสริมการบูรณา การวิจัยข้ามศาสตร์ 4. การแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง โดย 1. การให้ความรู้กับนักวิจัยเกี่ยวกับ โจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ ประโยชน์งานวิจัย 2. การสร้าง RDI Manager ที่ เข้มแข็ง 3. จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้ คำปรึกษา ประสานงาน	1. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 2. การจัดตั้งศูนย์ ช่วยเหลือให้คำปรึกษา ประสานงาน เป็นไป ตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย และ สถาบันวิจัยและ พัฒนา/ ปีงบประมาณ 2569

8. การกำกับ ติดตาม ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Risk Monitoring)

หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต้องมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตาม แผนงาน/โครงการที่กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการ ดำเนินการ 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, คณะกรรมการบริหาร

มหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ และ ทบทวนปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่อไป

ระดับส่วนราชการ

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ กำกับ ติดตาม การจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่

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

❖ สำนักงานประกันคุณภาพรวบรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งแผนบริหารความเสี่ยง (ERM-1) , แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน (ERM-2), แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทน สภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ และแจ้งผลการดำเนินงานรวมถึงข้อเสนอแนะให้แก่ส่วนราชการทราบและปรับปรุงตาม ข้อเสนอแนะต่อไป

ทั้งนี้การติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการ จัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ครอบคลุมทุกระดับ ส่วนราชการขององค์กร และทำให้ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการ รายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้การทบทวน ปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงทำให้ความเสี่ยงได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันกาล รวมถึงทำให้รู้จุดบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อเร่งแก้ไขให้เกิดการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

การรายงาน (Report)

1. ระดับมหาวิทยาลัย

จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่ออธิการบดีขอความเห็นชอบ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ตามลำดับ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- ERM 7 แผนบริหารความเสี่ยง
- ERM 8 แบบติดตามความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ตามลำดับ

2. ระดับส่วนราชการ

จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณบดี/ ผู้อำนวยการ ขอความเห็นชอบ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ตามลำดับ

เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- ERM 7 แผนบริหารความเสี่ยง
- ERM 8 แบบติดตามความเสี่ยง รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน ตามลำดับ

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

หน่วยงาน

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง								2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน					
ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง- สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตาม แผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผล การจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการ ดำเนินงาน	ความเสี่ยงที่ประเมินหลัง การจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมอธิบายเหตุผลหาก ความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้
			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 อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

(14) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

√ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

(คำอธิบายและตัวอย่าง) 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	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการ จัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการ ดำเนินการ	ความเสี่ยงที่ประเมินหลัง การจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมอธิบายเหตุผลหากความ เสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (1) x (2)					โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับ ความ เสี่ยง (1) x (2)	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)
คำอธิบาย													
ข้อมูลจาก แผนบริหาร ความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผน บริหารความ เสี่ยง	ข้อมูลจากแผน บริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผน บริหารความ เสี่ยง			ข้อมูลจากแผนบริหาร ความเสี่ยง	ข้อมูลจาก แผนบริหาร ความเสี่ยง	สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และ ผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย ในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมาดำเนินการ อะไรไปแล้วบ้าง และผลสอดคล้อง กับ KRI อย่างไร	ระบุสัญลักษณ์	ข้อมูลหลังจาก การจัดการ ความเสี่ยง			ระบุสัญลักษณ์ * ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ใน ระดับที่ยอมรับได้ X ความเสี่ยงยังไม่ลดลง / ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ ยอมรับได้ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ

ตัวอย่าง

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง								2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน					
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการดำเนินการ	ความเสี่ยงที่ประเมินหลังการจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงาน พร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			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)
S	งานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	(C1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถ เกษียนอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี (C2) งานวิจัยซ้ำเติม ไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ (C3) กฎระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 2. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษา ประสานงาน เป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดี ฝ่ายวิจัย และสถาบันวิจัยและพัฒนา/ ปิงประมาณ 2569	1. มีแผนจัดอบรมให้ความรู้แก่นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย 5 ครั้ง 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรม 5 คน 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมในไตรมาสที่ 1 เรียบร้อยแล้ว และอยู่ในระหว่างการจัดตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ประสานงาน ภายในไตรมาสที่ 2	*	4	4	16 (H)	x เนื่องจากมีแผนการจัดอบรม 5 ครั้ง และอยู่ในระหว่างการดำเนินการฝึกอบรมสร้าง RDI Manager และอยู่ในระหว่างการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือด้านการให้คำปรึกษาการวิจัย และการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะด้านการเจรจาต่อรอง

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(10) สถานะดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

✓ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o อยู่ในระหว่างดำเนินการ

(14) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

✓ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย
(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง							2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน			2. ผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน						
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแบบติดตามรอบ 6 เดือน			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 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

(คำอธิบายและตัวอย่าง) 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			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 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)	
คำอธิบาย																	
ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง			ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยง			สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย	ระบุสัญลักษณ์	ข้อมูลหลังการประเมินความเสี่ยง			ระบุสัญลักษณ์ * ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ X ความเสี่ยงยังไม่ลดลง / ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ	

1. ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง								2. ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน			2. ผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน					
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแบบติดตามรอบ 6 เดือน			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 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)
S	งานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	(C1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถ เกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี (C2) งานวิจัยซ้ำเดิม ไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ (C3) กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวนงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าปีก่อนหน้า ร้อยละ 10 ขึ้นไป 2. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10 2. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษา ประสานงาน เป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและสถาบันวิจัยและพัฒนา/ ปีงบประมาณ 2569	4	4	16 (H)	1. จัดอบรมให้ความรู้แก่นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย จำนวน 2 ครั้ง โดยผู้เข้ารับการอบรมมีการเขียนร่างผลงานวิจัยที่มีความเป็นไปได้จำนวน 2 ราย 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมโดยรวมมีจำนวน 7 คน 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ประสานงาน เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดประชุมวางแผนการดำเนินงานช่วง เม.ย. 68	*	3	4	12 (H)	* * เนื่องจากมีการจัดอบรมไปแล้วจำนวน 2 ครั้ง และเริ่มมีหัวข้องานวิจัยที่น่าจะเป็นไปได้ มีผู้สนใจเข้าฝึกอบรม RDI Manager เพิ่มขึ้น และมีการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้บริการ ประสานงานแล้วบางส่วน

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(13) สถานะดำเนินการ

(17) สรุปผลการดำเนินงาน

อนุมัติโดย

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(.....)

✓ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

✓ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

o อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

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

RMUTTO – ERM 8

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			สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลของการจัดการความเสี่ยงรอบ 12 เดือน	ความเสี่ยงที่ประเมินหลังการจัดการความเสี่ยง			ปัญหาและอุปสรรค	แนวทางและวิธีการป้องกันการปรับปรุงมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			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

(คำอธิบายและตัวอย่าง) 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	แนวทางและวิธีการป้องกันการปรับปรุงมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			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)
คำอธิบาย																			
ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง			ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยง			ข้อมูลจากแบบติดตามความเสี่ยง			สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามคำเป้าหมาย	ข้อมูลหลังการจัดการความเสี่ยง			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง	แนวทางและวิธีการป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและสิ่งที่จะทำในอนาคต

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	แนวทางและวิธีการป้องกันการปรับปรุงมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			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)
ตัวอย่าง																			
S	งานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยไม่มีคุณภาพและไม่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง	(C1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี (C2) งานวิจัยซ้ำเดิม ไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ (C3) กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวนงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าปีก่อนหน้าร้อยละ 10 ขึ้นไป 2. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็ง เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า ร้อยละ 10 3. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษาประสานงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และสถาบันวิจัยและพัฒนา/ ปิงปประมาณ 2569	4	4	16 (H)	3	4	12 (H)	1. จัดอบรมให้ความรู้ นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย จำนวน 5 ครั้ง โดยผู้ได้รับการอบรมมีการเขียนร่างผลงานวิจัยที่มีความเป็นไปได้จำนวน 5 ราย โดยงานวิจัยที่สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้จริงในปีนี้มีจำนวน 0 งานวิจัย คิดเป็น ร้อยละ 0 จากปีก่อนหน้า 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติม โดยรวมมีจำนวน 7 คน โดยหลังจากการฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 1 ปี ได้ RDI Manager ที่มี	2	4	8 (M)	1. งานวิจัยแต่ละชิ้นงานต้องใช้เวลาในการดำเนินงานวิจัย ไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ภายใน 1-2 ปี 2. การฝึกอบรมให้นักวิจัยหรือบุคลากรมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องใช้ระยะเวลา	จัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหาแนวทางจัดการอบรมที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

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	แนวทางและวิธีการป้องกันการปรับปรุงมาตรการการจัดการความเสี่ยง
			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)
														ความรู้ความสามารถผ่าน การฝึกอบรม จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 45 จากปี ก่อนหน้า 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ ประชุม และแต่งตั้ง คณะกรรมการดำเนินงาน จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้ คำปรึกษา ประสานงาน เรียบร้อยแล้ว มีแผนการ ดำเนินงาน และอยู่ระหว่าง การสร้างระบบสารสนเทศ ที่เกี่ยวข้อง					

อนุมัติโดย

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

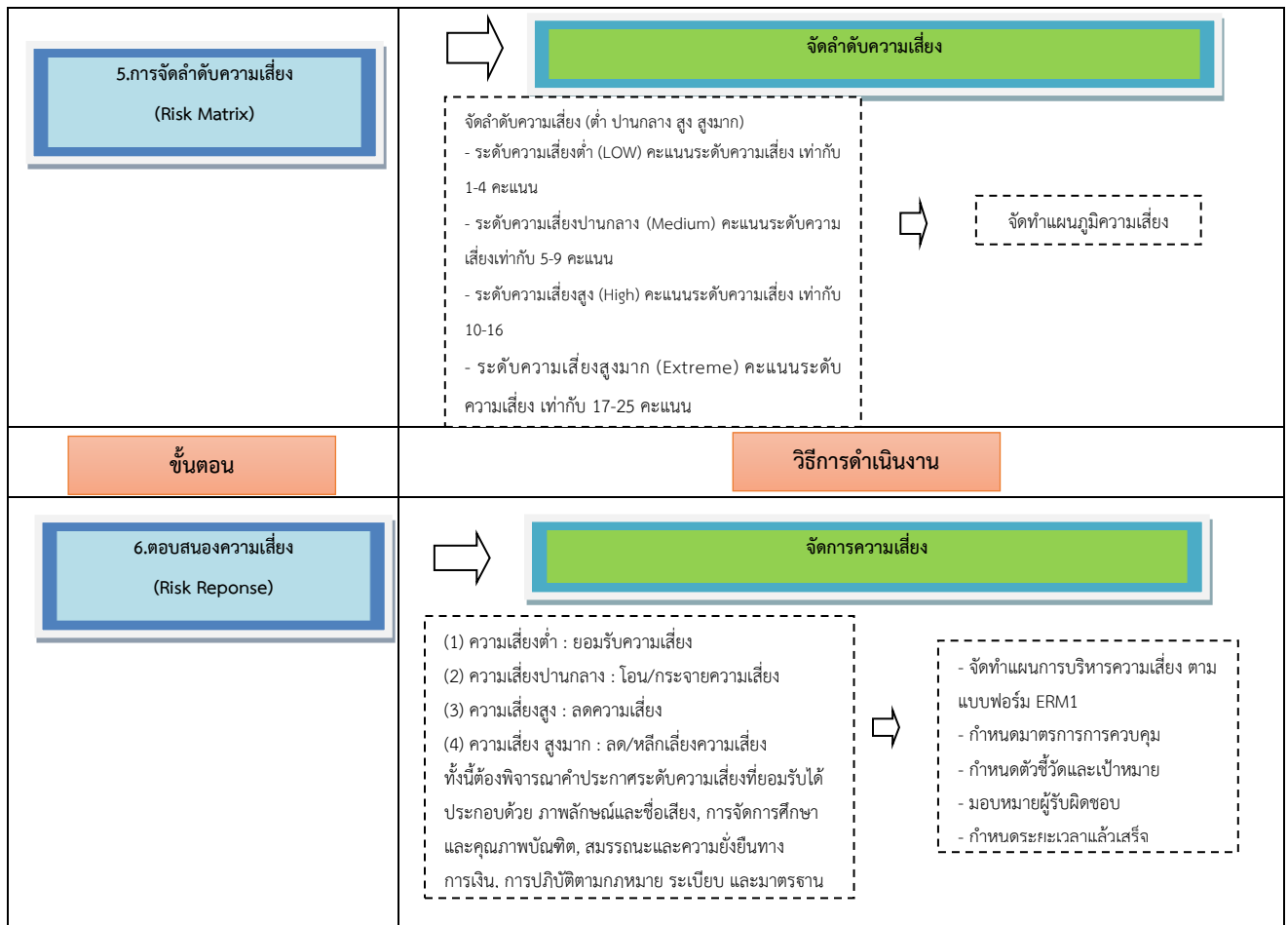
9. การสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง (Risk Communication)

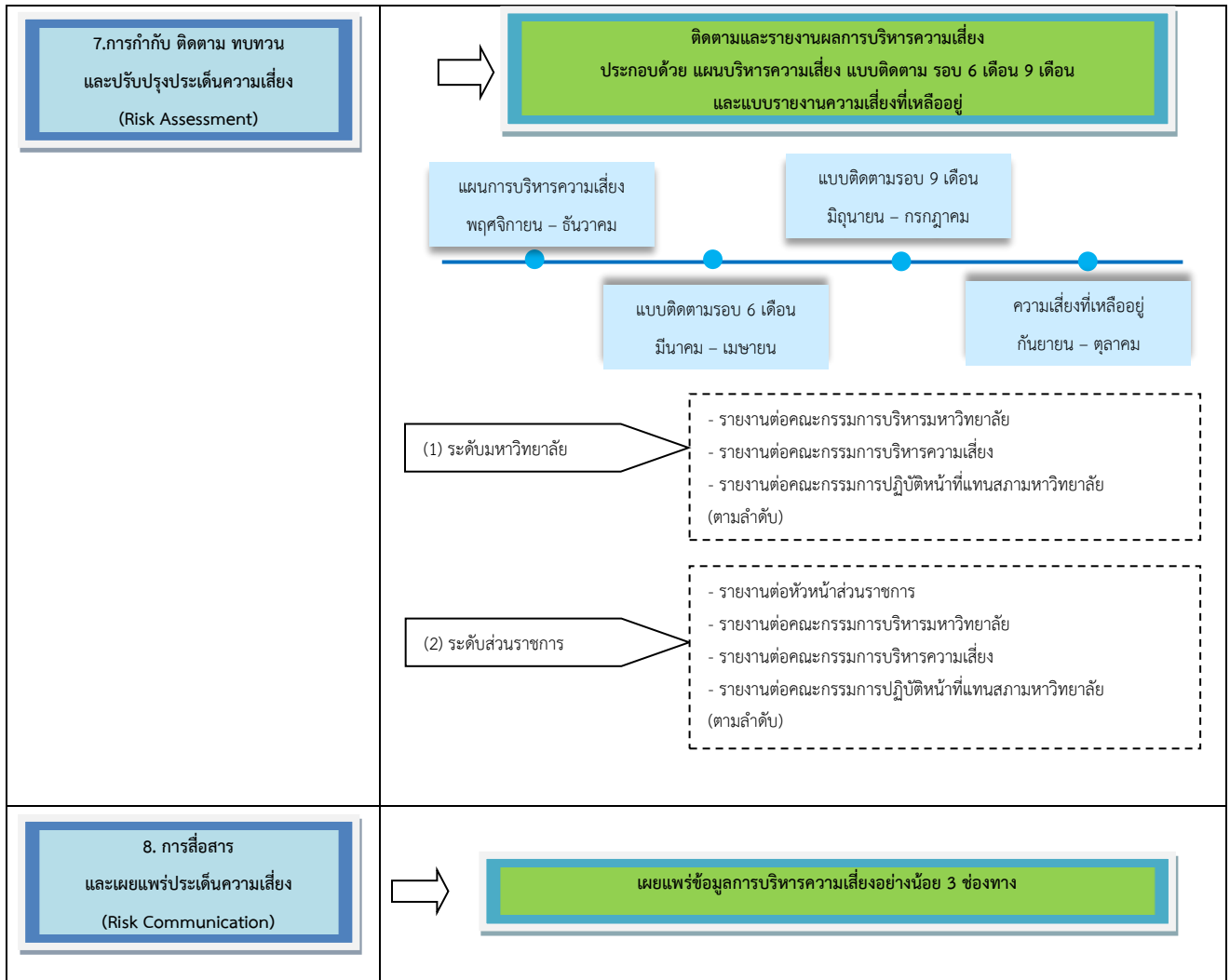
มหาวิทยาลัยและส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย 3 ช่องทาง เช่น การแจ้งเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงผ่านทางระบบ E-Document การเผยแพร่ข้อมูลหน้าเว็บไซต์สำนักงาน ประกันคุณภาพ การสื่อสารในที่ประชุม การสื่อสารผ่านคลิปปิดิโอ การสื่อสารผ่าน Infographic เป็นต้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มช่องทางการเผยแพร่ช่องทางอื่นๆ และอยู่ในระหว่างการหาแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เช่น การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การแสดงผลการบริหารความเสี่ยงผ่าน Data Visualization ที่ง่ายต่อการเข้าถึง น่าสนใจ และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคน ภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกต่อไป

แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 7 แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน
1. การวิเคราะห์องค์กร	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ เพื่อดำเนินการศึกษาภาพรวมขององค์กรจากแผนยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และอื่น ๆ
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	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)





3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ทั้งมหาวิทยาลัยและส่วนราชการสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร แต่ถ้าองค์กรใดสามารถบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ก็อาจเป็นโอกาสที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้อุตสาหกรรมของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิง กลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก และนำข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลและเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

3.3.1 คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย [ด้านการผลิตบัณฑิต](#) [ด้านการวิจัย](#) [ด้านการบริการวิชาการ](#) และ [ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม](#) รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวะการณ์แข่งขัน และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อองค์กร ความเสี่ยงเกี่ยวกับชื่อเสียง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย [9]

3.3.2 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 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 ในตัว

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- โครงสร้างมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของความเพียงพอของกรอบอัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร นโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ การรักษานักวิชาการที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร
- ความเพียงพอของข้อมูล
- ความพร้อมของเทคโนโลยีที่จำเป็น ที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
- 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) หรือการเรียนแบบไม่



3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

กระบวนการปฏิบัติงานเป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กรมักเกี่ยวข้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีกำไรเติบโต

กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัย/ส่วน ราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติงานถือเป็นหัวใจหลักอีกอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงเป็นปัจจัยหลักที่เชื่อมโยงไปยังความเสี่ยงอื่น ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงมีส่วนสำคัญในการช่วยควบคุมความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้ด้วย

3.4.1 คำจำกัดความ

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

3.4.2 การระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่ทำให้การปฏิบัติงานบางส่วนต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาเกี่ยวข้อง
- ความเสียหายของทรัพย์สินจากบุคคลภายนอกและการก่อการร้าย
- ความเสียหายของทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติ และความเสื่อมโทรมของอาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ ต่าง ๆ
- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

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

3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

การเงินการบัญชีเปรียบเสมือนเครื่องมือที่สะท้อนภาพการเปลี่ยนแปลงของฐานะการเงินที่สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจ วัดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ เป็นระบบควบคุมภายในของกิจการ เนื่องจากข้อมูลทางบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์หาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น หากพบร่องรอยจุดอ่อนและจุดรั่วไหลเพื่อนำมาวางแผนหรือเตรียมการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ ช่วยในการตัดสินใจ วางกลยุทธ์ต่าง ๆ สามารถนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุนจะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ต้องคำนึงถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.5.1 คำจำกัดความเสี่ยงด้านการเงิน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงินและการลงทุนเกี่ยวข้องกับ [สภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงิน งานบัญชี และงบการเงิน](#) รวมถึงความเสี่ยงด้านการตลาด การประเมินมูลค่าทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ขั้นตอนการเบิกจ่าย [9]

3.5.2 การระบุความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการดำเนินงานทางการเงินของมหาวิทยาลัย 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/ส่วนราชการที่มีความสัมพันธ์ต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ทั้งทางด้านรายได้ ด้านสภาพคล่องด้านเครดิต ด้านการลงทุน/การตลาด และการควบคุมการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ เพื่อให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมสนใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น 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 เพื่อไม่ให้มีโอกาหรือความน่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัย/ส่วนราชการจะได้รับความเสียหายจากการถูกร้องเรียนและดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และต้องยึดหลักการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน ตามเจตนารมณ์ของผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.6.1 คำจำกัดความ

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]

3.6.2 การระบุความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร 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 เนื่องจากการปฏิบัติงานผิดพลาด หรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญา
- การกระทำผิดกฎหมายต่าง ๆ
- การรับของขวัญ ของกำนัล ในก่อน ระหว่าง หรือหลังการปฏิบัติหน้าที่
- การรับสินบน เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ หรือการรับนักศึกษา
- ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า
- เข้าถึงข้อมูลได้ยาก ไม่เปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ
- ไม่มีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)

กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่อาจส่งผลให้เกิด

การดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง



3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

เทคโนโลยีถือมีความสำคัญมากในโลกปัจจุบัน การที่ส่วนราชการมีข้อมูลและสามารถใช้ข้อมูลนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาไปข้างหน้า และช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความสะดวก รวดเร็ว มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆ ได้ทันเวลา

3.7.1 คำจำกัดความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

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]

3.7.2 การระบุความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

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

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

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



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

1. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง



บทที่ 4

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

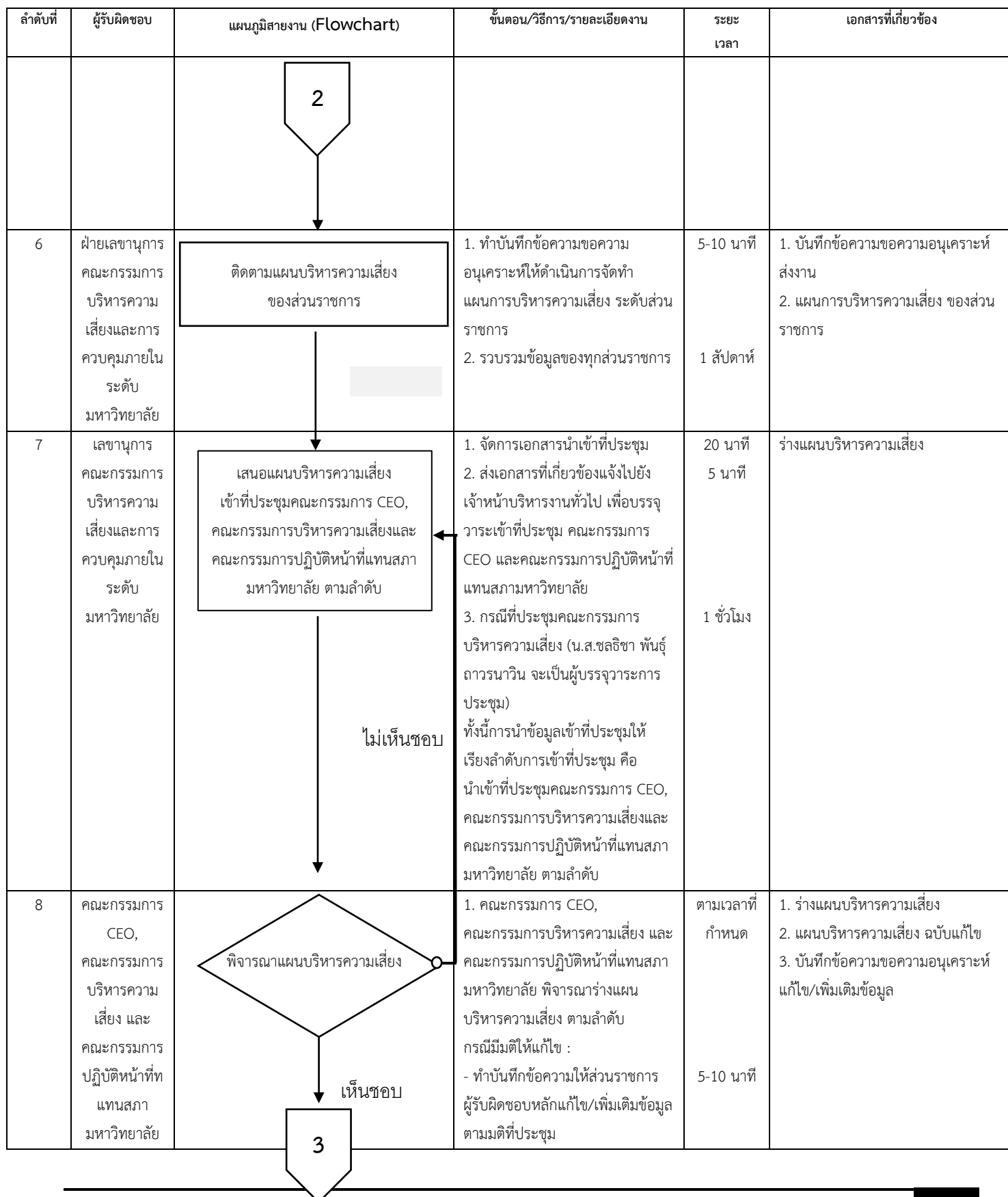
เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นมาตรฐาน และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ จึงมีการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ ดังนี้

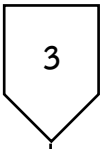
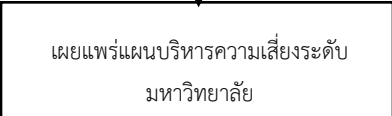
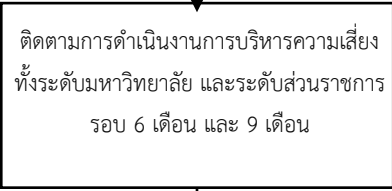
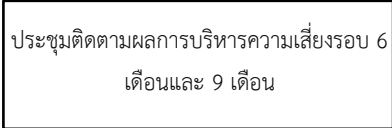
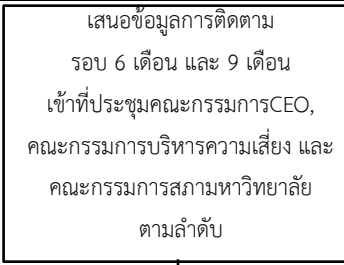
ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 8 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
1	รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี		1. จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	ขึ้นกับดุลยพินิจของรองอธิการ	1.ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
2	นักวิชาการศึกษา		1. เสนอร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี	5-10 นาที	1. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

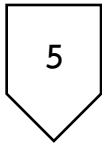
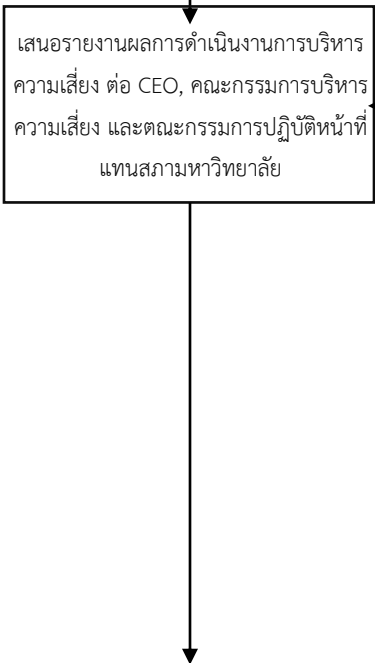
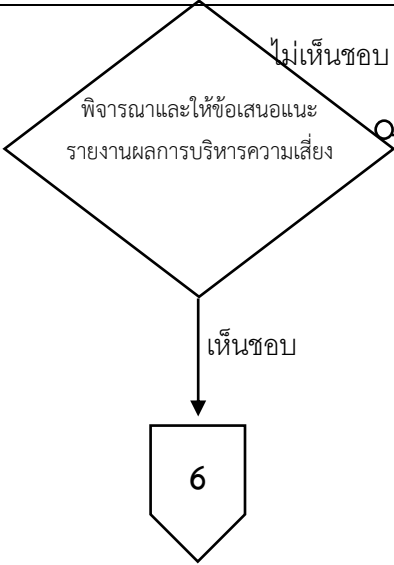
ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		<pre> graph TD 1{{1}} --> D{พิจารณาร่างคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย} D -- เห็นชอบ --> 2{{2}} D -- ไม่เห็นชอบ --> 1 </pre>			
3	อธิการบดี	<pre> graph TD 3 --> D{พิจารณาร่างคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย} D -- เห็นชอบ --> 2{{2}} D -- ไม่เห็นชอบ --> 3 </pre>	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	<pre> graph TD 4 --> B[แจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย] B --> 5 </pre>	ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายในระดับ มหาวิทยาลัยไปยังผู้รับผิดชอบที่ เกี่ยวข้อง	5-10 นาที	1. บันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่งไปยัง ทุกส่วนราชการ 2. คำสั่งฉบับลงนาม
5	เลขานุการฯ และผู้ช่วย เลขฯ คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย	<pre> graph TD 5 --> B[จัดกิจกรรม Workshop เพื่อจัดทำ (ร่าง) แผน บริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ โดย การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร คณาจารย์ และ บุคลากรทุกภาคส่วน] B --> 2{{2}} </pre>	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

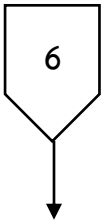
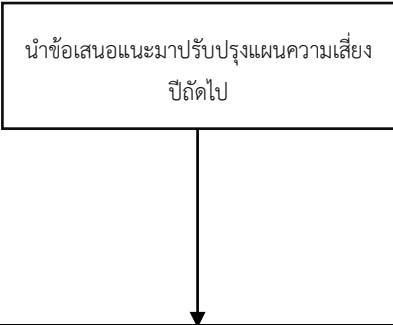
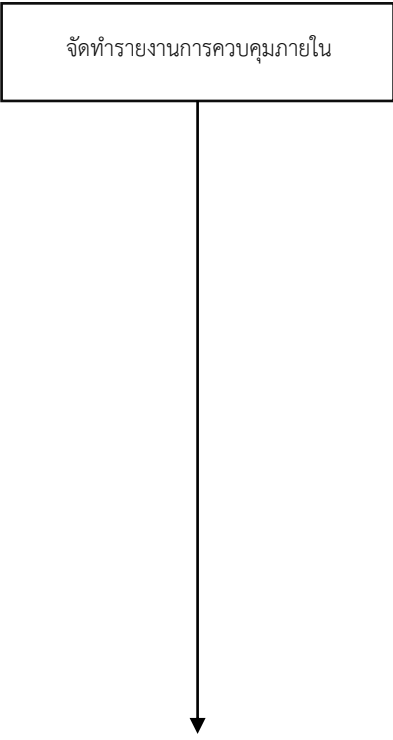


ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			- รวบรวมข้อมูลการแก้ไขร่างแผนความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	1 สัปดาห์	
9	นักวิชาการ ศึกษา		ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง แก่ทุกส่วนราชการในสังกัดมทร.ตะวันออก	5-10 นาที	บันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง
10	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงและการ 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 บริหารความเสี่ยงและการ 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 บริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย		1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น.ส.ชลธิชา พันธุ์	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

4

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			ถาวรนาวัน จะเป็นผู้บรรจวาระการประชุม) ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือนำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ		
13	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณาแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 และ 9 เดือน กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการ รับผิดชอบหลักแก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลตามมติที่ประชุม - ติดตามการแก้ไข แบบติดตามความเสี่ยงรอบ 6 และ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. แบบติดตามความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 2. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูล 3. แบบติดตามความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน ฉบับแก้ไขแล้ว 4. PPT นำเสนอ
14	นักวิชาการศึกษา		1. ทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน จากส่วนราชการผู้รับผิดชอบ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ 2. รวบรวมข้อมูลของระดับมหาวิทยาลัยและส่วนราชการ	5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งงาน 2. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน 3. แบบฟอร์ม แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
15	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย		1. ทำหนังสือเชิญประชุมเชิงปฏิบัติการ สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ทั้งระดับมหาวิทยาลัย 2. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการประชุม เช่น โน้ตบุ๊ก เอกสารประกอบ (สถานการณ์โควิด : ประชุมผ่าน Zoom) 3. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมตามวันและเวลาที่กำหนด	5-10 นาที 1-2 ชั่วโมง ตามเวลาที่กำหนด	1. หนังสือเชิญประชุม 2. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน 3. PPT นำเสนอ

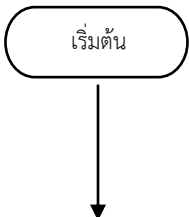
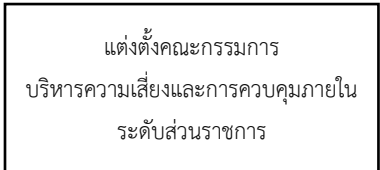
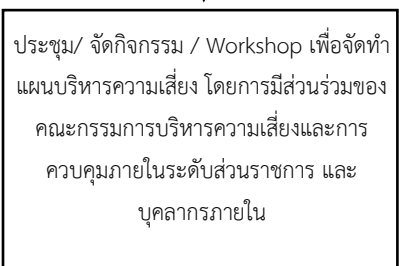
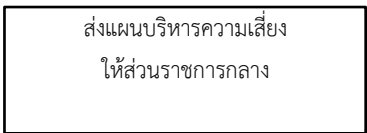
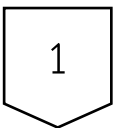
ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			4. ประชุมรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง	ภายในที่ประชุม	
16	เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย		1. จัดการเอกสารนำเข้าสู่ที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เพื่อรวบรวมเข้าสู่ที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง น.ส.ชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวัน จะเป็นผู้รวบรวมการประชุม ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าสู่ที่ประชุมให้เรียงลำดับการเข้าสู่ที่ประชุม คือ นำเข้าสู่ที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 2. PPT นำเสนอ
17	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยง กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการ ผู้รับผิดชอบหลักแก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลตามมติที่ประชุม - ติดตามการแก้ไข รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง 2. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูล 3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงฉบับแก้ไขแล้ว 4. PPT นำเสนอ

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
18	ฝ่ายเลขานุการ คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและการ 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
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 นาม 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 นาม 6. เล่มรายงานการควบคุมภายใน
					

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

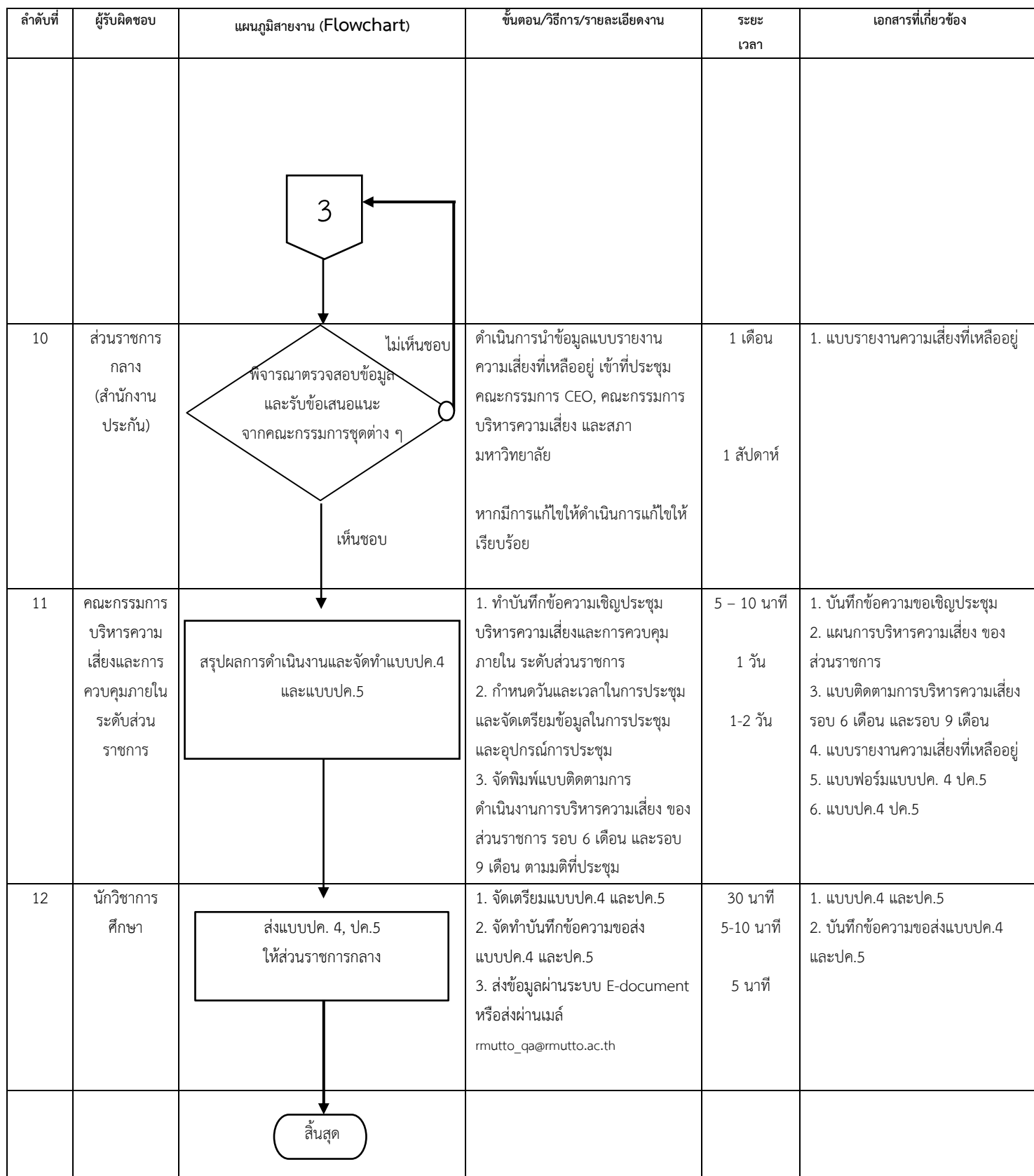
หมายเหตุ : ขั้นตอนดำเนินการงานการบริหารความเสี่ยงอิงตามการดำเนินงานของสำนักงานประกันคุณภาพ

ตารางที่ 9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
1	หัวหน้าส่วนราชการ		พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	ตามดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการ	1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ
2	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุมและจัดเตรียมข้อมูลในการประชุมและอุปกรณ์การประชุม 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

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
4	ส่วนราชการ กลาง (สำนักงาน ประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยงเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากต้องแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แผนบริหารความเสี่ยง
5	คณะกรรมการ บริหารความ เสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ระดับส่วน ราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการดำเนินงานการบริหารความ 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. จัดทำบันทึกข้อความส่งแบบ 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. บันทึกข้อความส่งแบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
7	ส่วนราชการ กลาง (สำนักงาน ประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแบบติดตามการ บริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและ 9 เดือน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากมีการแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้ เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน
8	คณะกรรมการ การบริหาร ความเสี่ยงและ การควบคุม ภายใน ระดับ ส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุม บริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ระดับส่วนราชการ 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 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบฟอร์ม แบบรายงานความเสี่ยง ที่เหลืออยู่ 5. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
9	นักวิชาการ ศึกษา		1. จัดเตรียมแบบรายงานความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ 2. จัดทำบันทึกข้อความขอแบบ รายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบรายงาน ความเสี่ยงที่เหลืออยู่



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). *นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดี 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 ธรรมนูญการปฏิบัติ พ.ศ. 2566*.

- [11] พรศพงศ์ วุฒิมังค์. (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

รายละเอียดหลักเกณฑ์ได้กำหนดให้หน่วยงานของรัฐมีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยปฏิบัติตามหลักมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ทิมบัญญัติกลางกำหนด 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 มีหน้าที่ในการจัดทำแผนการบริหารความ

เสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน **ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และพิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน** และให้หัวหน้าหน่วยงานทำหน้าที่กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยกำหนดการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอหัวหน้าหน่วยงาน พิจารณาน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

2. หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

นโยบายการกำกับดูแลองค์กรที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ข้อ 3) นโยบายด้านองค์กร ในนโยบายหลักที่ 2 มุ่งส่งเสริมให้นำระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในมาดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

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

เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จึงควรมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อพันธกิจที่มหาวิทยาลัยมีต่อ

ผู้เรียน คณาจารย์นักวิจัย ผู้บริหาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และประเทศชาติโดยรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) และจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) รวมถึงอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนราชการ เพื่อให้มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ดังนี้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ให้การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และ
- 2) แผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยและทุกส่วนราชการของมหาวิทยาลัย โดยมีการประเมินผลกระทบ และโอกาสที่เกิดขึ้นของปัจจัยความเสี่ยงต่าง ๆ ลดหรือปิดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ รวมถึงลดระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุจากปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ
- 3) ให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Owner) โดยมหาวิทยาลัยจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ
- 4) ให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการต่อหัวหน้าส่วนราชการ และให้มีการวิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี ไม่น้อยกว่าสองครั้งต่อปี
- 5) ให้อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และให้หัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการเพื่อทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ โดยทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย การวิเคราะห์และระบุปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นอย่างน้อย โดยคำนึงถึงความเสี่ยงจากการสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส ความเสี่ยงเกี่ยวกับสมรรถนะบุคลากร และความเสี่ยงอื่นๆ ที่ครอบคลุมตามบริบทสถานการณ์ของมหาวิทยาลัย รวมถึงมีกระบวนการกำหนดความเสี่ยงที่ครอบคลุมและรัดกุม โดยพิจารณาความเสี่ยงจากภายนอกสู่ภายในที่ยังเป็นจุดอ่อน

6) ให้มหาวิทยาลัยและส่วนราชการดำเนินกระบวนการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 โดยใช้มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภาครัฐ และมาตรฐาน COSO ERM 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission Enterprise Risk Management 2017) รวมถึงหลักธรรมาภิบาล และแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

7) 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 ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

2. การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน 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 เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

5. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

4. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017

หลักการ COSO หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ กับ 20 หลักการ ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ 1) การกำหนดพันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก 2) การพัฒนากลยุทธ์ 3) การกำหนดวัตถุประสงค์ 4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงาน และ 5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น



20 key principles within each of the five components



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management



Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ภาพที่ 8 หลักการ COSO ERM 2017

กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ ดังนี้

ตารางที่ 10 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 จากนั้นมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการจัดตั้งโครงสร้างดำเนินงานที่สอดคล้องกับโครงสร้างตามกฎหมายและโครงสร้างการบริหารองค์กรที่มีโครงสร้างซับซ้อนอาจมีคณะกรรมการชุด

ย่อยหลายชุด โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจะต้องประกอบด้วยสมาชิกที่เป็นผู้บริหาร จากนั้นให้ดำเนินการกำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ขององค์กรซึ่งมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง องค์กรต้องพิจารณาคุณค่าหลักในเรื่องของการตระหนักถึงความเสี่ยง ไม่มองความเสี่ยงเป็นเรื่องลบ ถือว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบ มีการบริหารความเสี่ยงอย่างโปร่งใส รวมถึงพนักงานที่ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง จำเป็นต้องเป็นบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงมีการจัดทำคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือวิธีการอื่นๆ ให้สามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ และผู้ที่ปฏิบัติงานต่อสามารถปฏิบัติงานได้

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

องค์ประกอบที่ 2 : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ในการบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย โดยอาจใช้การวิเคราะห์ SWOT, PESTEL เป็นต้น และการวางแผนกลยุทธ์ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในแต่ละแผนกลยุทธ์ควบคู่กับวัตถุประสงค์เชิงธุรกิจ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลฐานในการค้นหา 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 รวบรวมองค์ความรู้ในระดับองค์กรทั้งหมดจนสามารถ

ตีความกลับมาเป็นเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นทะเบียนข้อมูลความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จากคลังข้อมูลได้ ซึ่งในทางปฏิบัติหากไม่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงย่อมเป็นไปได้ หรือไม้อาจจะ ครอบคลุมและเพียงพอ นอกจากนั้น ต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่มีสมรรถนะ มาดำเนินกระบวนการ ERM เพื่อให้สามารถนำเอากรอบแนวคิดไปใช้ได้ครอบคลุมตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และ ช่วยส่งเสริมผลประโยชน์ประกอบการของกิจการ

องค์ประกอบที่ 3 : ผลการปฏิบัติงาน (Performance)

มหาวิทยาลัยต้องมีกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การระบุความเสี่ยงที่ เน้นเน้นการรวบรวมความเสี่ยงให้ครอบคลุมและเพียงพอ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงต้องมี รายละเอียดที่ครอบคลุมด้วยมิติหลายมิติ ในการการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต้องจัดเรียงลำดับความ จำเป็น ความเร่งด่วน และความสำคัญของความเสี่ยงที่จะใช้ในการตัดสินใจจัดทำแผน และการตอบสนองต่อ ความเสี่ยงต้องวางแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยงในรอบปีธุรกิจใด ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยใช้มิติพิจารณาที่หลายมิติ ซึ่ง ตามมาตรฐานใหม่นี้ กิจการจะต้องพิจารณาระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อผล ดำเนินงาน และเปรียบเทียบค่าความเสี่ยงที่ประเมินได้กับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงต้องมีการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้ภาพรวมการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์การ บริหารความเสี่ยง

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

องค์ประกอบที่ 4 : การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงและ เพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยง มีการสอบทานการบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติต่อ ความเสี่ยงยังยอมรับไม่ได้จะต้อง 1) สอบทานวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 2) สอบทานกลยุทธ์ 3) สอบทานวัฒนธรรม 4) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน 5) ประเมินความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยง 6) สอบทาน การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 7) ปรับเปลี่ยนวิธีการตอบสนอง 8) ปรับเปลี่ยนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ ได้ (อาจเป็น KRI) นอกจากนี้ต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พยายามหาโอกาสที่ควร

ทบทวนและปรับปรุงในด้านต่าง ๆ คือ 1) เทคโนโลยี (Authentication, Data Mining, AI Audit Machine Learning etc.) 2) ข้อบกพร่องในอดีต 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (เช่น เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการกำกับดูแลให้เหมาะสมขึ้น) 4) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5) ประเมินความเสี่ยง (เช่น เดิมอาจไม่เคยสนใจมากด้าน cyber, PDPA แต่หลังจากปฏิบัติงานพบว่าผลกระทบสูงจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ และความเสี่ยง) 6) การสื่อสาร (เช่น จากการสอบถามพบการใช้ระบบสื่อสารบรรณ 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) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิ

บาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดย การประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด และ ปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต 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) คือ อำนาจที่ได้มาจากการดำรงตำแหน่งใด ตำแหน่งหนึ่ง โดยกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่มีการปฏิบัติหรือละเว้น การปฏิบัติในทางมิชอบ

ด้านที่ 3 ความเสี่ยงการทุจริตด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านการบริหารงานบุคคล

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในลักษณะของ ITA ที่ระดับสถาบันต้องดำเนินการ มีดังนี้

ITA O30 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน

องค์ประกอบของข้อมูล

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

- ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตแต่ละประเด็น ต้องมีรายละเอียด อย่างน้อยประกอบด้วย (1) เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง (2) มาตรการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

- 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 รายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี

องค์ประกอบด้านข้อมูล

แสดงผลการประเมินความเสี่ยงและผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี พ.ศ. 2566 ที่มีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

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

ระดับคะแนน

100 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดและเป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

0 คะแนน: เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วนตามองค์ประกอบที่กำหนดหรือไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

ข้อควรระวัง

1. การรายงานผลการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ ในการประเมิน ITA 2567 ได้มีการปรับปรุงแบบการรายงานใหม่ จากเดิมที่เป็นการรายงานความก้าวหน้า ปรับเปลี่ยนเป็นการรายงานผลการดำเนินการตลอดปีงบประมาณ 2566 ที่ผ่านมา

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 แสดงให้เห็นถึงความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและมีหน้าที่กำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงการควบคุมภายใน รวมถึงการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายใน
- 3) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐจัดให้มีโครงสร้างองค์กร สายบังคับบัญชา อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่เหมาะสมในการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐภายใต้การกำกับดูแลของผู้กำกับดูแล

4) หน่วยงานของรัฐแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการสร้างแรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงานรัฐ

5) หน่วยงานของรัฐกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามระบบการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

องค์ประกอบที่ 2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

1) หน่วยงานของรัฐระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในของการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรไว้อย่างชัดเจนและเพียงพอที่จะสามารถระบุและประเมินความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

2) หน่วยงานของรัฐระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การควบคุมภายในอย่างครอบคลุมทั้งหน่วยงานของรัฐ และวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงนั้น

3) หน่วยงานของรัฐพิจารณาโอกาสที่อาจเกิดการทุจริต เพื่อประกอบการประเมินความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

4) หน่วยงานของรัฐประเมินและระบุการเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบการควบคุมภายใน

องค์ประกอบที่ 3 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

1) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมติดตามผล (Monitoring Activities)

- 1) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการทำงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน
- 2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

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

QR CODE

ข้อมูลกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความ เสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	
หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของ กระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม	
ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและ การจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล ตะวันออก	

กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017	
คู่มือการบริหารความเสี่ยงการทุจริต (ฉบับ 2568) **ยังไม่มีการอัปเดตฉบับใหม่	
คู่มือ ITA (ฉบับปีงบประมาณ 2568) **ยังไม่มีการอัปเดตฉบับใหม่	
(เพิ่มเติม) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุม ภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ 2561	

--	--