คู่มือการบริหารความเสี่ยง
Risk Management Manual
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2570



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
1.1 หลักการและเหตุผล	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	2
1.3 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	3
1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	6
1.6 หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	7
บทที่ 2 กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง	11
บทที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	15
3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	15
3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	16
3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	65
3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ	68
3.5 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน	70
3.6 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล	73
3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	76
บทที่ 4 ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	79
บรรณานุกรม	90
ภาคผนวก	92

สารบัญตาราง

ตารางที่ 1 หน้าที่รับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 7
ตารางที่ 2 ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง 11
ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด 29
ตารางที่ 4 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับผลกระทบที่จะเกิด 30
ตารางที่ 5 การแปลความหมายระดับความเสี่ยง 37
ตารางที่ 6 คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) 41
ตารางที่ 7 แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 63
ตารางที่ 8 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 79
ตารางที่ 9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ 86
ตารางที่ 10 องค์ประกอบของ COSO ERM 2017 98

สารบัญรูปภาพ

ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 6
ภาพที่ 2 การแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 13
ภาพที่ 3 กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 14
ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก 15
ภาพที่ 5 แหล่งศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กร 16
ภาพที่ 6 ขั้นตอนการระบุประเด็นความเสี่ยง 22
ภาพที่ 7 ช่วงเวลาในการติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยง 49
ภาพที่ 8 หลักการ COSO ERM 2017 97

บทที่ 1
บทนำ

1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรถือเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการใช้ประกอบการตัดสินใจและวางแผนการดำเนินงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ช่วยในการหาเหตุการณ์ที่เป็นลบที่อาจส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายแก่องค์กรอันเป็นอุปสรรคสำคัญที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงมีส่วนช่วยให้หน่ายงานหรือองค์กรเห็นโอกาสในเหตุการณ์ที่เป็นบวก 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 มีความตะหนักถึงการบริหารความเสี่ยง และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

2. เพื่อให้ทุกส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีแนวปฏิบัติการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. เพื่อให้เกิดการบ่งชี้ถึงส่วนราชการผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

1.3 คำจำกัดความและความหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ โอกาส หรือความน่าจะเป็น หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า 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

มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

การบูรณาการแผน: ผสานการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติราชการประจำปีของมหาวิทยาลัยและทุกส่วนราชการ เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบ รวมถึงลดหรือปิดความเสี่ยง

ระดับการบริหารและผู้รับผิดชอบ: กำหนดให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Owner) โดยแบ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และ ระดับส่วนราชการ

การรายงานผล: วิเคราะห์และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการต่อหัวหน้าส่วนราชการ และระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดี ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง: อธิการบดีแต่งตั้งคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย และหัวหน้าส่วนราชการแต่งตั้งคณะกรรมการระดับส่วนราชการ โดยมีวาระการดำรงตำแหน่งไม่เกินคราวละ 4 ปี

มาตรฐานและขอบเขตความเสี่ยง: ดำเนินการตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง (พ.ศ. 2562) มาตรฐานการบริหารความเสี่ยงภาครัฐ COSO ERM 2017 และหลักธรรมาภิบาล โดยครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน 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)

ด้านความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	สาระสำคัญ
1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง	**ระดับต่ำ** (Low Appetite)	หลีกเลี่ยงกิจกรรมทั่วไป การศึกษา และการวิจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของสาธารณะ
2. การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต	**ระดับต่ำ** (Low Appetite)	รักษามาตรฐานคุณภาพผู้เรียนและบัณฑิตทั้งหลักสูตรปริญญาและไม่รับปริญญา รวมถึงการสนับสนุนการเรียนรู้และเสริมทักษะ
3.1 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน: ความมั่นคงทางการเงิน	**ระดับต่ำ** (Low Appetite)	รักษาเสถียรภาพและความมั่นคงทางการเงินเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจ
3.2 สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน:	**ไม่มีระดับที่ยอมรับได้** (Zero Appetite)	รักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด โดยเฉพาะการบริหาร

ด้านความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	สาระสำคัญ
ระเบียบวินัยทางการเงิน		งบประมาณประจำปีให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
4. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)	**ไม่มีระดับที่ยอมรับได้** (Zero Appetite)	ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้องเที่ยงตรง และมีมาตรฐานสูง
5. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)	**ระดับต่ำ** (Low Appetite)	ดูแลระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และให้บริการได้อย่างต่อเนื่องเพียงพอ

การดำเนินงานและอำนาจหน้าที่

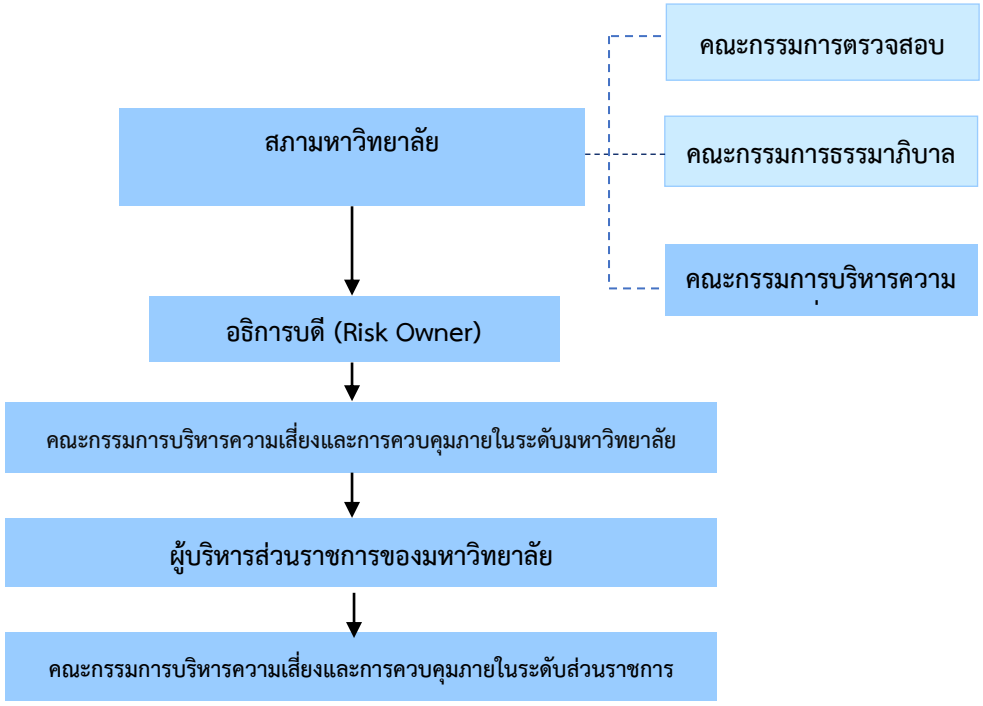
หน้าที่ของคณะกรรมการ: วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส สมรรถนะบุคลากร บริบทสถานการณ์ และความเสี่ยงจากภายนอกสู่ภายในที่เป็นจุดอ่อน

ค่าเบี่ยงเบน (Risk Tolerance): คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยอาจพิจารณากำหนดค่าเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับบริบทและสภาพแวดล้อม โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ให้ความเห็นชอบ

การรักษาการและการวินิจฉัย: อธิการบดีเป็นผู้รักษาการตามประกาศนี้ และหากมีปัญหาในการปฏิบัติหรือการตีความ ให้อธิการบดีเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวินิจฉัยและถือเป็นที่สุด

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 เว้นแต่ในกรณีที่คณะกรรมการพบเห็นการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัยให้รายงานำโดยทันที และเมื่อสภามหาวิทยาลัยให้ความเห็นชอบแล้ว ให้เปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง 2. เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3. เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง ในมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย 4. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 5. สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ข้อแนะนำแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี 6. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนราชการ โดยแจ้งให้สภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ และให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะ 7. พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผลและปรับปรุงแผนการดำเนินงาน เพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และเหมาะสมกับสภาวะดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
	8. เรียกให้ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย หรือผู้เกี่ยวข้องมาชี้แจงให้ความเห็น หรือจัดส่งเอกสารข้อมูลตามสมควร เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ 9. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงาน หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อทำการใดๆ อันอยู่ในหน้าที่และอำนาจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 10. เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 11. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
3. อธิการบดี	1. เป็น Risk Owner 2. กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 3. รับทราบการวิเคราะห์และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย (คณะกรรมการอำนวยการ)	1. กำหนดนโยบายและการบริหารความเสี่ยง 2. อำนวยการการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุตามวัตถุประสงค์ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ รวมทั้งผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน 4. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
(คณะกรรมการดำเนินงาน)	1. จัดวางให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในการประเมินความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและ ผลกระทบ พร้อมการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติราชการของ มหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
	4. กำกับ ดูแล สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบควบคุมภายใน และมีกระบวนการ บริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และพัฒนาระบบกลไกการบริหารความเสี่ยง
(คณะกรรมการฝ่ายเลขานุการ)	1. จัดประชุมและประสานงานกับคณะกรรมการในแต่ละด้านในการรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ระบุการประเมินโอกาส ผลกระทบ การจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์และการระบุความเสี่ยงของคณะกรรมการในแต่ละด้านเพื่อนำมาวิเคราะห์และทำการสรุปข้อมูลในภาพรวมของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามระยะเวลาที่กำหนด 2. ติดตามความก้าวหน้าและผลการดำเนินงานตามมติคณะกรรมการ รวมถึงประสานงาน หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 3. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย
(คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง)	1. ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากดำเนินการจัดการความเสี่ยง 2. ทบทวนแนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่ 3. สอบทานแผนการบริหารความเสี่ยงและให้ข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมและดำเนินงานควบคุมภายใน เพื่อปรับปรุงแก้ไขการจัดการความเสี่ยง และรายงานผลต่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง 5. ติดตามดูแลการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
5. ผู้บริหารส่วนราชการของมหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนราชการ 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 3. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป

ผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	ภาระหน้าที่
6. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ	1. จัดวางให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดำเนินการวิเคราะห์โอกาสและผลกระทบ พร้อมการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย 3. ส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน 4. กำกับ ดูแล สนับสนุนให้ทุกหน่วยงานมีระบบควบคุมภายใน และมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดให้มีกิจกรรมการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
7. สำนักงานประกันคุณภาพ	- หน่วยงานรับผิดชอบหลักในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และอำนวยความสะดวกในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 2
กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและกำหนดกรอบการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงที่มีจะได้รับการจัดการอย่างทั่วถึง 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

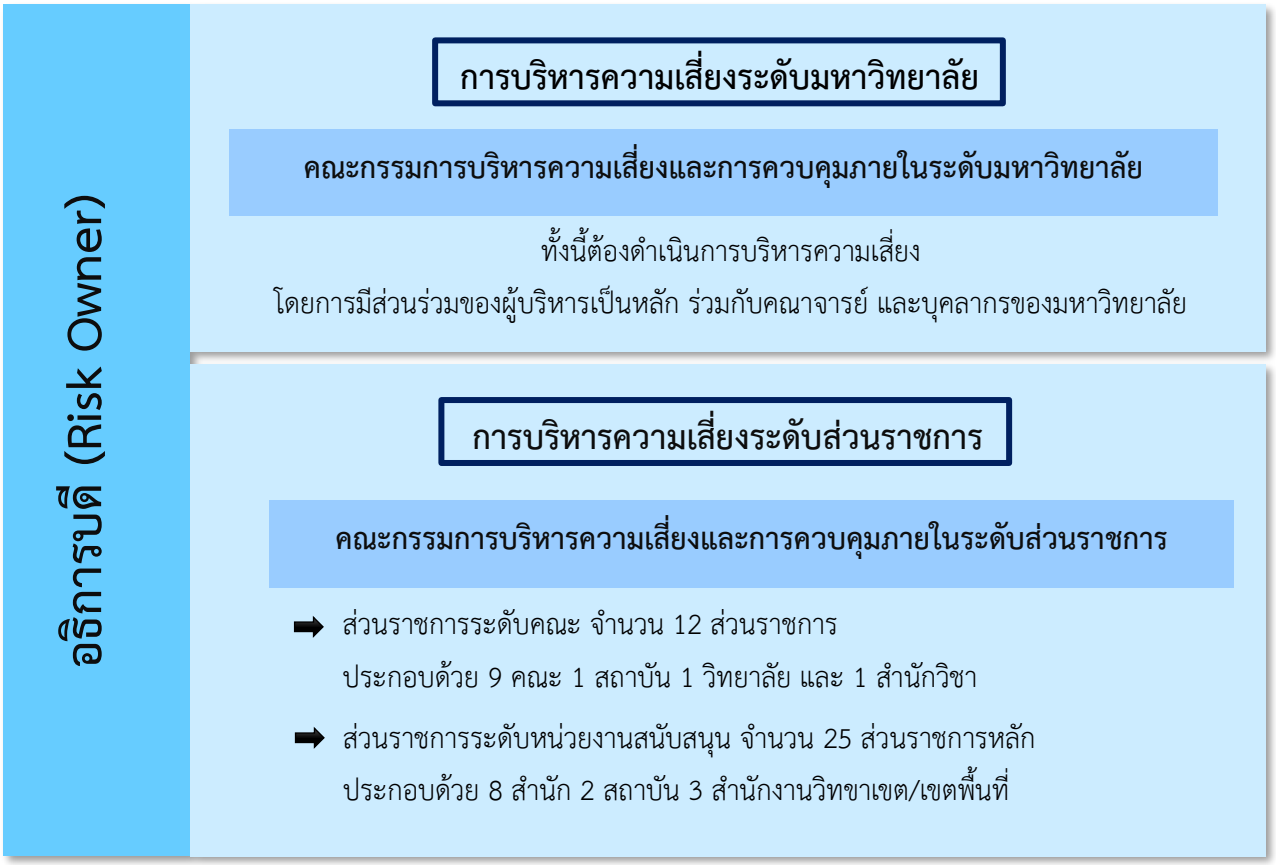
การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ จะต้องมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ เป็นคณะกรรมการชุดหลักในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนราชการ ให้ดำเนินการจัดทำโดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการชุดดังกล่าว ประกอบกับผู้บริหาร คณาจารย์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

ตารางที่ 2 ส่วนราชการที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
<u>ส่วนราชการระดับคณะ</u>	
1	คณะเกษตรศาสตร์และทรัพยากรธรรมชาติ
2	คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
3	คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
4	คณะสัตวแพทยศาสตร์
5	สำนักวิชาวิศวกรรมศาสตร์และนวัตกรรม

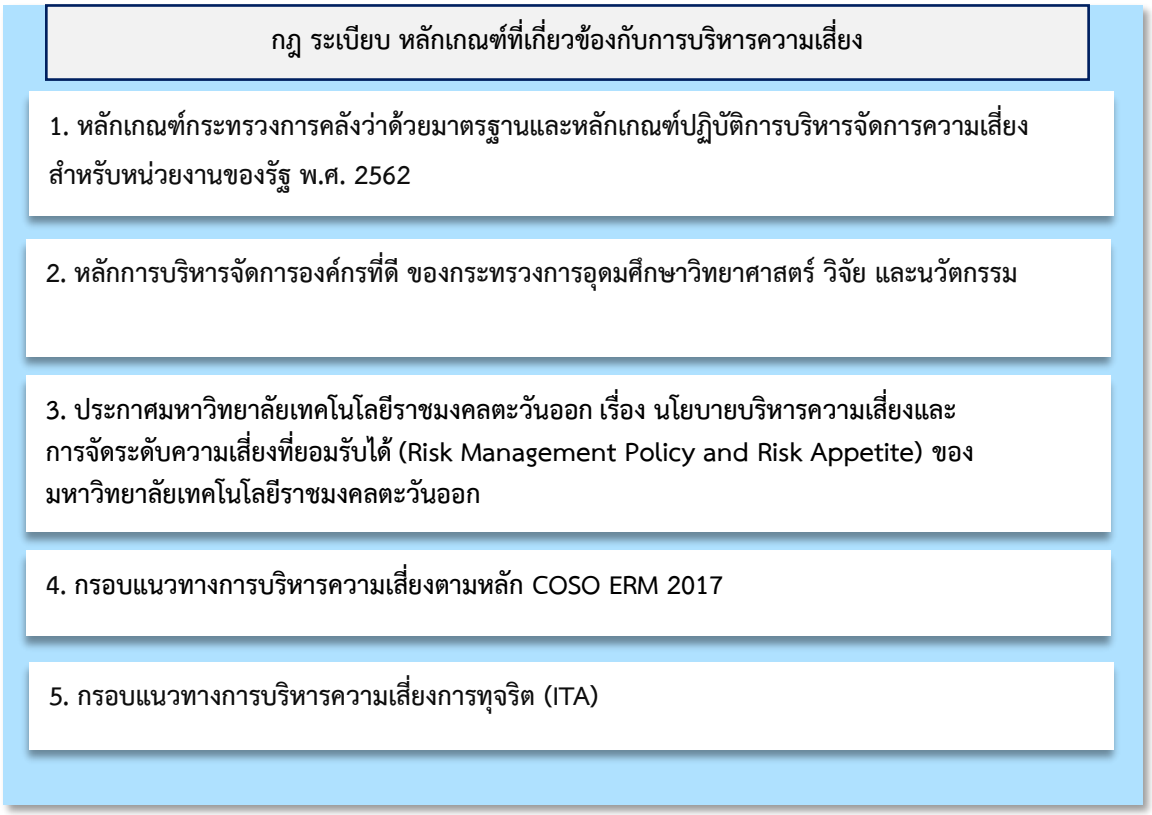
ลำดับ	ชื่อส่วนราชการ
6	คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรมการเกษตร
7	คณะเทคโนโลยีสังคม
8	คณะวิศวกรรมศาสตร์
9	คณะบริหารธุรกิจและเทคโนโลยีสารสนเทศ
10	คณะวิศวกรรมศาสตร์และสถาปัตยกรรมศาสตร์
11	วิทยาลัยสหวิทยาการนานาชาติจักรพงษภูวนารถ
12	สถาบันนวัตกรรมการศึกษาและการเรียนรู้ตลอดชีวิต
<u>ส่วนราชการระดับหน่วยงานสนับสนุน</u>	
13	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
14	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
15	สถาบันวิจัยและพัฒนา
16	สำนักงานอธิการบดี
	- กองกลาง (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองคลัง (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองนโยบายและแผน (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองบริหารงานบุคคล (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
	- กองพัฒนานักศึกษา (ดำเนินการร่วมกับสำนักงานอธิการบดี)
17	- สถาบันบัวราชมงคลตะวันออก
18	- สำนักงานวิทยาเขตจันทบุรี
19	- สำนักงานเขตพื้นที่จักรพงษภูวนารถ
20	- สำนักงานเขตพื้นที่อุเทนถวาย
21	- สำนักงานตรวจสอบภายใน
22	- สำนักงานประกันคุณภาพ
23	- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
24	- สำนักงานยุทธศาสตร์
25	- สำนักงานกฎหมาย

ภาพรวมการแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย



ภาพที่ 2 การแบ่งระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรได้ การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกจึงยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง



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 และรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดให้มีคู่มือมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรือกำหนดวิธีการอื่นที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถถ่ายทอดหรือปฏิบัติงานแทนกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 3
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3.1 ภาพรวมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก มีขั้นตอนการดำเนินงาน 9 ขั้นตอน ดังนี้



ภาพที่ 4 ภาพรวมขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

3.2 รายละเอียดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก

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

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร (Internal Environment)

มหาวิทยาลัย คณะ และส่วนราชการ เริ่มดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยหรือระดับส่วนราชการ 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 หรือเครื่องมือเชิงกลยุทธ์อื่นๆ เพื่อให้เข้าใจถึงบริบทและกลยุทธ์ขององค์กร และผลการดำเนินงานขององค์กร จากนั้นระบุโครงการหรือกิจกรรมที่อาจมีความเสี่ยง และขั้นตอนการดำเนินงานตามแบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1-1

สามารถศึกษาข้อมูลทั่วไปขององค์กรได้จาก
เว็บไซต์มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
https://www.rmutto.ac.th/ หรือ https://rmut.to/k27adl
หรือ แสกน 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

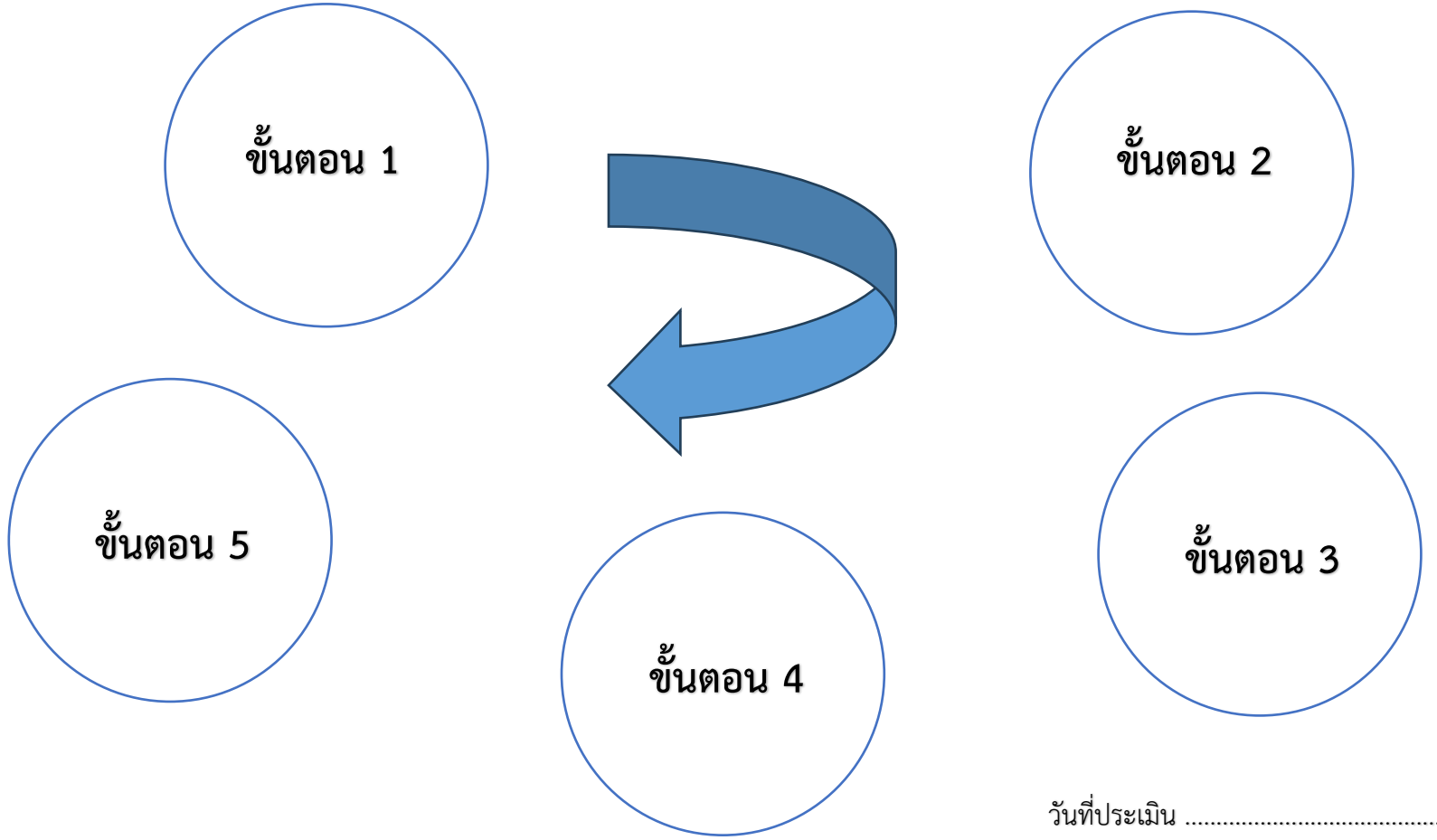
ขั้นตอนที่ 5

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 และกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีของแต่ละส่วนราชการ ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องครอบคลุมทุกระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคล เพื่อให้การดำเนินงานในทุกระดับสามารถสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ในภาพรวมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

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

วัตถุประสงค์ย่อยในแต่ละขั้นตอนควรสะท้อนผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในขั้นตอนนั้น 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

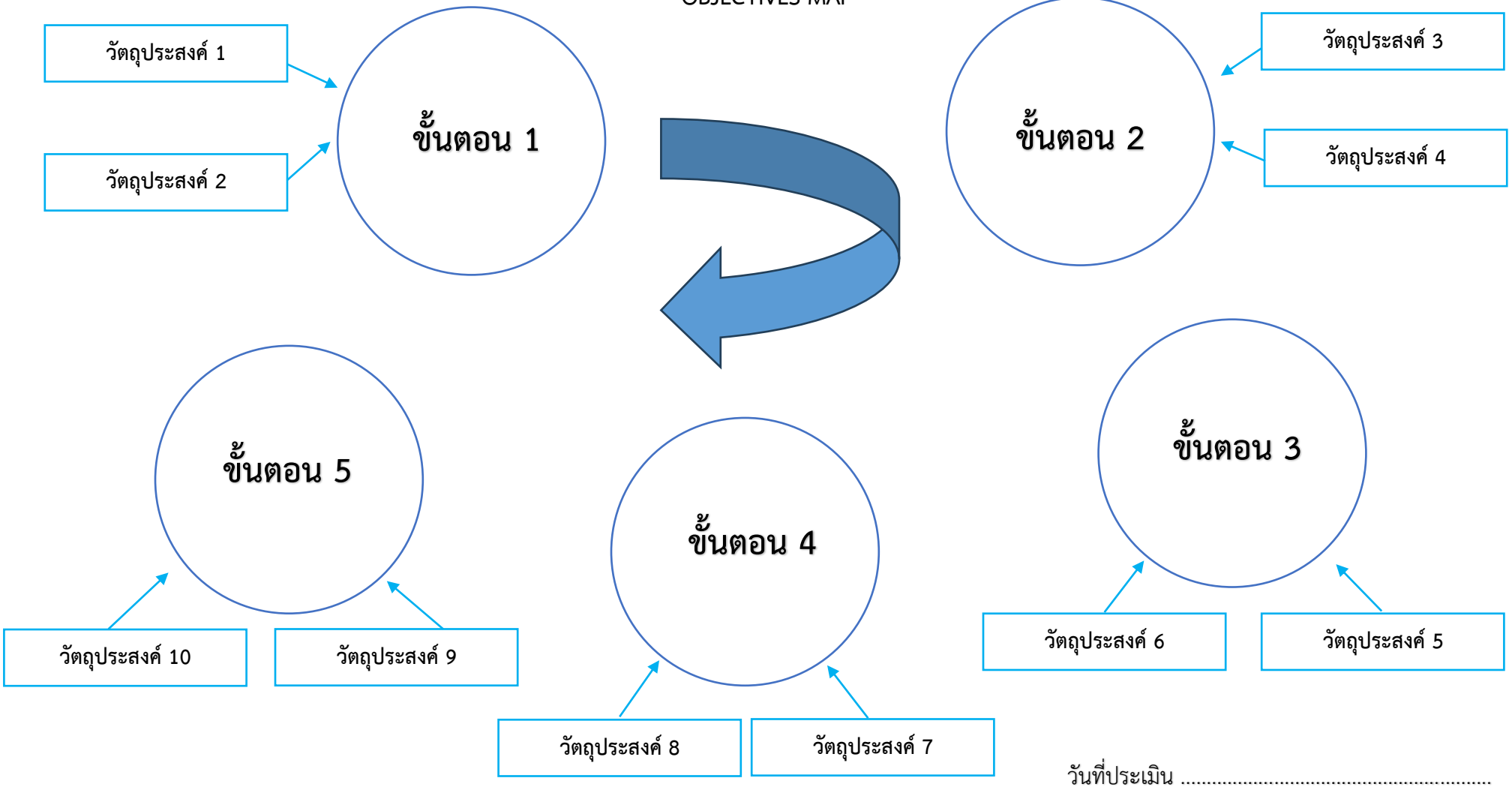
ขั้นตอนที่ 3 : ดำเนินการตามแผนและมาตรการที่กำหนด

วัตถุประสงค์ย่อย เพื่อให้การดำเนินงานด้านความปลอดภัยและการอพยพเป็นไปตามแผนที่กำหนด ลดโอกาสการเกิดความสูญเสีย และเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือเหตุฉุกเฉิน

โครงการ/กิจกรรม .....

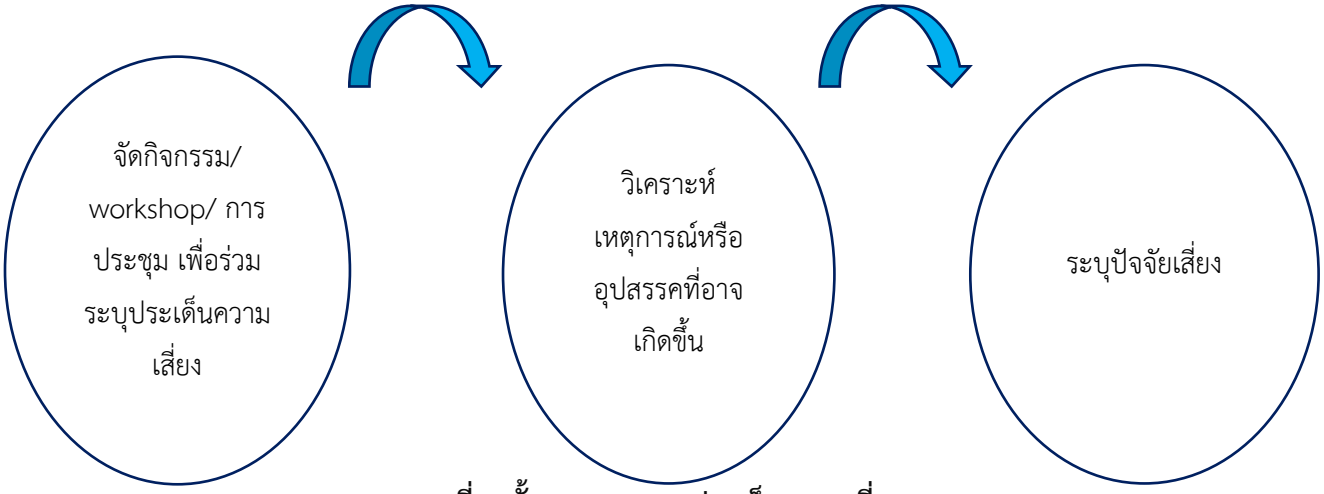
วัตถุประสงค์ .....

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

3

การระบุความเสี่ยง อาจใช้วิธีการในการระบุความเสี่ยง วิธีการใดวิธีการหนึ่ง ดังนี้

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

<u>ความแตกต่างระหว่างปัจจัยเสี่ยงภายในและภายนอก</u>

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ความเสี่ยงที่องคีกร พยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะบุคลากร

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก องค์การเป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์การ เช่น ความเสี่ยงด้านการเมืองการปกครอง ความเสี่ยงด้านสภาวะเศรษฐกิจ



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

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	**ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operation Risk)**	**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)**
ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)	**ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)**	**ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Corruption Risk) (เพิ่มเติม)**



ทั้งนี้ให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบายชาติ สภามหาวิทยาลัย และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การจำแนกประเภทความเสี่ยง 6 ด้าน

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ประกอบด้วย ด้านการผลิตบัณฑิต ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร ภาวการณ์แข่งขันและสภาพแวดล้อม 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 Technilogy Risk)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากข้อมูลสูญหายหรือข้อมูลถูกโจมตีจากภัยคุกคามจากภัยต่างๆ 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 : การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบและการรับสินบน หรืออาจการก่อให้เกิดการ ขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงานในอนาคต รวมถึงปัญหา หรือความต้องการของผู้รับบริการ หรือ ธุรกิจตัวกลาง” หรือ Third Party หรือ Customs Broke หรือที่เรียกชื่ออย่างอื่น ในส่วนของด้านการอนุมัติ อนุญาต ให้ถือว่า เป็นความเสี่ยงการทุจริต เนื่องจาก

ความยุ่งยาก (Pain point) อุปสรรคของหรือความต้องการของ ผู้ขอรับบริการ ในแต่ละจุดสัมผัสของการให้บริการเป็นจุดเสี่ยงหรือเป็นสื่อการเรียกร้องผลประโยชน์ที่ไม่สมควร ไม่ว่าจะมีมูลค่าเท่าใด นำสู่การจ่ายเงินและ ค่าธรรมเนียมนอกระบบ หรืออาจมีการเอื้อประโยชน์ หรือการตอบแทนบุญคุณในรูปแบบต่างๆ อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

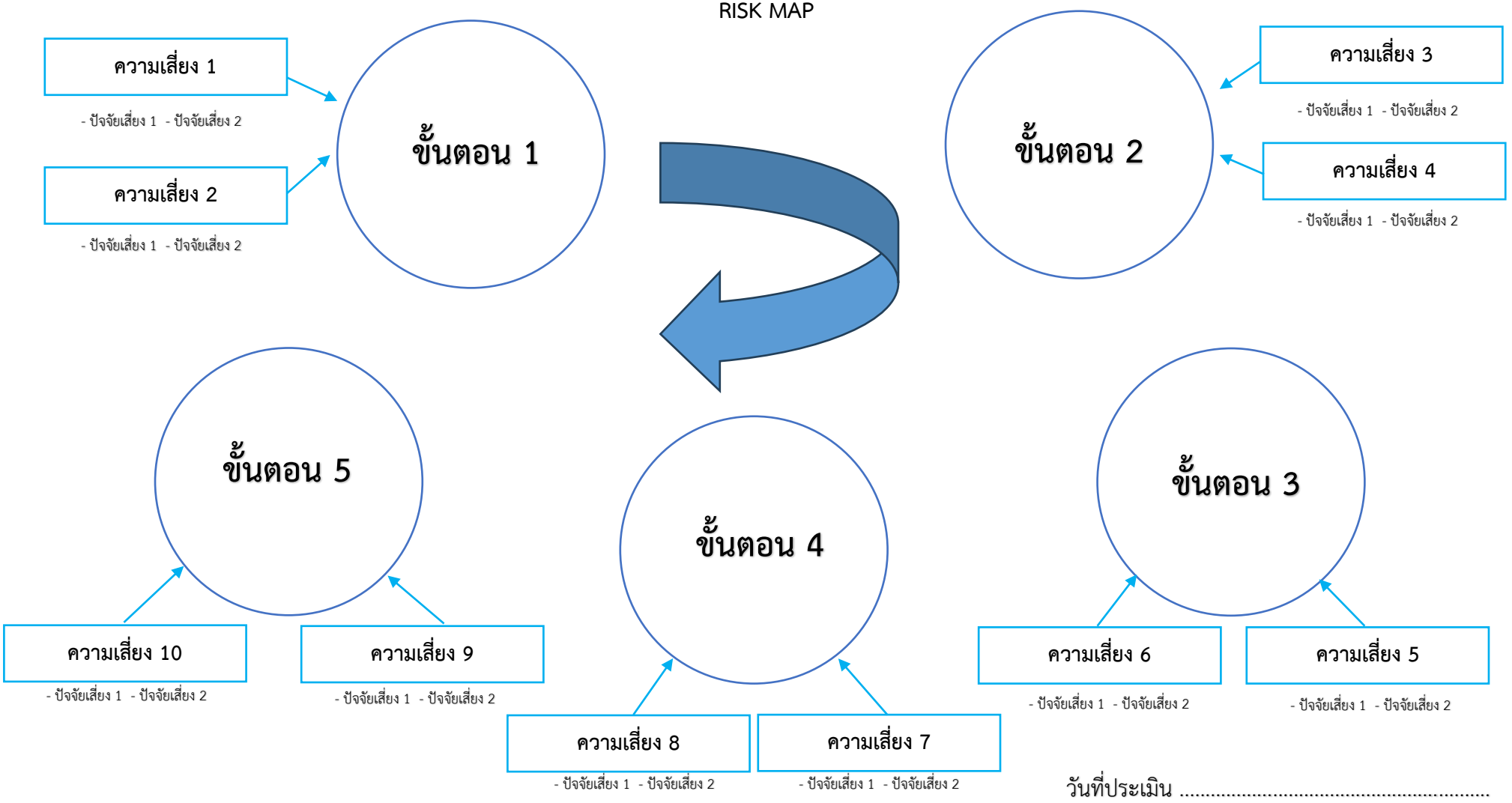
โดยประเภทของความเสี่ยงด้านการทุจริตที่ต้องดำเนินการเพื่อสนองต่อมาตรการที่สำคัญในการพัฒนาภาครัฐด้านคุณธรรม หรือเรียกว่า การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) สำนักงาน ป.ป.ท. ได้กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐดำเนินการคัดเลือกกระบวนงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต อย่างน้อย 1 กระบวนงานหรือโครงการ เพื่อนำมาประเมินความเสี่ยงใน 3 ด้านหลัก ได้แก่

1. ด้านการพิจารณาอนุมัติหรืออนุญาตของทางราชการ
2. ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
3. ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

โครงการ/กิจกรรม .....

วัตถุประสงค์ .....

RISK MAP



วันที่ประเมิน .....

4. การประเมินและวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด โดยทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นและมีผลกระทบอย่างไร โดยการประเมินระดับความรุนแรงและความเสี่ยง ซึ่งการวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาสาเหตุแหล่งที่มีมาของความเสี่ยง 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 x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ตารางที่ 3 ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ความถี่ที่อาจเกิดขึ้น	มีโอกาสเกิดขึ้นนานกว่า 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) น้อยกว่า 0.05	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 2 - 3 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.05 - 0.25	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 6 เดือน - 1 ปีต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.25 - 0.50	มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 - 6 เดือนต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.50 - 0.75	เกิดขึ้นบ่อย มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น 1 เดือนต่อครั้ง หรือมีความน่าจะเป็นที่จะเกิดขึ้น (Probability) มากกว่า 0.75
ร้อยละความถี่ที่อาจเกิดขึ้น	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย 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/ เว็บบอร์ด	ข่าวระหว่างส่วนราชการ / เว็บบอร์ด	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/ หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ /สื่อสังคมออนไลน์
5. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึง	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 75-80% หรือ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70-75%หรือ	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 65-70%หรือ	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
	พอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%	ระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า5-10%	ระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 10-15%	ระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 15-20%	65% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 25%
ด้านการปฏิบัติงาน					
6. เหตุการณ์ที่ทำให้การดำเนินงานโครงการต่าง ๆ เกิดความล่าช้ากว่าแผน	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 2.5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 2.5 - 5	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 5 - 10	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 10 - 20	ล่าช้ากว่าแผนมากกว่าร้อยละ 20
7. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความล่าช้าของการปฏิบัติงานตามปกติ	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 5 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 - 12 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน มากกว่า 24 วัน
8. เหตุการณ์การดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 10-20 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 20-30 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 30-40 %	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 40 %
9. ความพึงพอใจของบุคลากร	จำนวนบุคลากรน้อยกว่า 10% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรตั้งแต่ 10-20% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 20-30% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 30-40% มีความไม่พึงพอใจ	จำนวนบุคลากรมากกว่า 40% มีความไม่พึงพอใจ
ความไม่ปลอดภัย	ส่งผลกระทบทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย / ส่งผลต่อสุขภาพ จำนวนน้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยจำนวนมากต้องเข้ารับการรักษาในคราวเดียวกัน	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส	มีผู้ทุพพลภาพ หรือได้รับอันตรายถึงชีวิต

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
10. เหตุการณ์ที่ทำให้เกิดความล่าช้าของการจัดการโครงการที่งบลงทุนสูง	มีความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	มีความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	มีความความล่าช้าของโครงการ 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%
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 ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังส่วน	การละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ	การฟ้องร้องดำเนินคดี และ เรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
			ราชการที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดี และ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หากเป็นไปได้		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
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
17. ความไม่ปลอดภัยของข้อมูล	ข้อมูลทั่วไปยังคงมีความปลอดภัย เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งานเล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขได้ภายใน 1 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลทั่วไป เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานมีปัญหาในการใช้งานเล็กน้อย ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 1-4 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญไม่มากนัก เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT บางส่วน ระบบงานที่ไม่สำคัญมากมีปัญหาในการใช้งานบางส่วน ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 4-8 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญบางส่วน เกิดปัญหาและความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญบางส่วน ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 8-12 ชั่วโมง	เกิดความไม่ปลอดภัยของข้อมูลสำคัญทั้งหมด เกิดความเสียหายต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด ระบบงานส่วนใหญ่ไม่สามารถใช้งานได้ ใช้เวลาในการแก้ไขปัญหามากกว่า 12 ชั่วโมง

ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับของผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
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

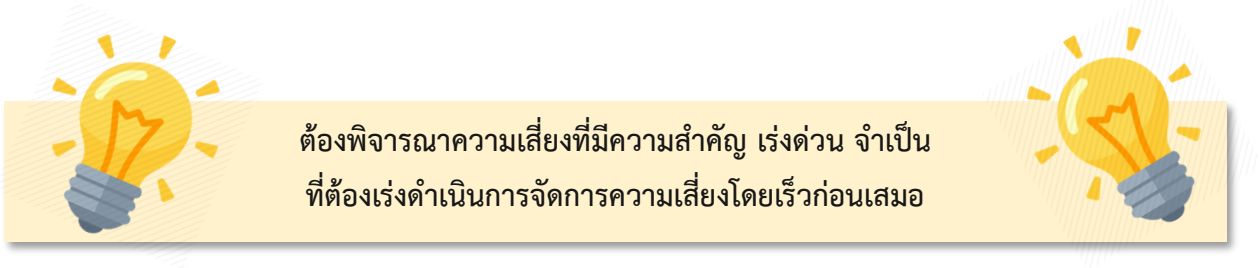
ผลกระทบความเสี่ยง (Impact)	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)				
	1 - ต่ำมาก	2 – ต่ำ	3 – ปานกลาง	4 – สูง	5 – สูงมาก
5 – สูงมาก					
4 – สูง					
3 – ปานกลาง					
2 – ต่ำ					
1 – ต่ำมาก					

5. การจัดลำดับความเสี่ยง

ต้องพิจารณาความเสี่ยงที่มีความสำคัญ เร่งด่วน จำเป็นที่ต้องเร่งดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร็วก่อนเสมอ

ตารางที่ 5 การแปลความหมายระดับความเสี่ยง

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



การจัดลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ)	ลำดับความเสี่ยง

6. การตอบสนองความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุม

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

ระดับการตอบสนองความเสี่ยง

E

ความเสี่ยงสูงมาก (17-25 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

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

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

H

ความเสี่ยงสูง (10-16 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

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

M

ความเสี่ยงปานกลาง (5-9 คะแนน)

การตอบสนองความเสี่ยง

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

L

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)	กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้
การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)	กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปใช้ประโยชน์ได้
สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)	มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ดังนี้ - ความมั่นคงทางการเงิน กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite) เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย - ระเบียบวินัยทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด
การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)	กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่อาจส่งผลให้เกิดการดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่

ความเสี่ยงที่สำคัญ	**คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement)**
	กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง
ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)	กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง

ความเสี่ยงระดับสูงมาก

ลำดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมีมาตรการใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ

ความเสี่ยงระดับสูง

ลำดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมีมาตรการใหม่ เพื่อลดระดับความเสี่ยงอย่างไร	ผู้รับผิดชอบ

ความเสี่ยงระดับปานกลาง

ลำดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	มีมาตรการควบคุมเดิมหรือไม่ ถ้ามีเพียงพอหรือไม่ และมีมาตรการใดเพิ่มเติมจากเดิม หรือมีมาตรการใหม่ 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 กระบวนงาน 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

<u>ความเชื่อมโยงของแบบฟอร์ม ERM 1 – 6 กับแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง ERM 7</u>

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการ**รวบรวมและสังเคราะห์ข้อมูลจากแบบฟอร์ม 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** ที่ใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

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

หน่วยงาน .....

ชื่อความเสี่ยง .....

วัตถุประสงค์และค่าเป้าหมาย .....

ประเภทความเสี่ยง ☐ ด้านกลยุทธ์ ☐ ด้านการปฏิบัติการ ☐ ด้านการเงิน ☐ ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล ☐ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ ด้านอื่น ๆ

ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน	KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)				
(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 .....

ชื่อความเสี่ยง .....ระบุเหตุการณ์ที่กังวลใจว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน).....

คำอธิบาย

วัตถุประสงค์และค่าเป้าหมาย .....ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ).....

ประเภทความเสี่ยง ☐ ด้านกลยุทธ์ ☐ ด้านการปฏิบัติการ ☐ ด้านการเงิน ☐ ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล ☐ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ ด้านอื่น ๆ

ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน	KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)				
(4) เชื่อมโยง (3)	(5)	(6)	(7)	(8) เชื่อมโยง (3) (4)	(9) เชื่อมโยง (5) (6) (7) (8)	(10) เชื่อมโยง (1) (3) (4)	(11)
ปัจจัยภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง เลือกเฉพาะที่สำคัญ (ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ	↑	↑	↑	ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)	การลดความเสี่ยง (reduction/treat), หลักเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance/ Terminate), การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Sharing/ Transfer), การยอมรับความเสี่ยง (Acceptance/ Take) รวมถึง นโยบาย/มาตรการ/งาน/กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบ ให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน	กำหนดผู้รับผิดชอบหลัก / กำหนดการแล้วเสร็จ

ตารางการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง

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)

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

หน่วยงาน .....

ชื่อความเสี่ยง การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย **ตัวอย่าง**

วัตถุประสงค์และค่าเป้าหมาย เพื่อเป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศทางด้านการวิจัย โดยมีผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับสูง ระดับ ..... ขึ้นไป

ประเภทความเสี่ยง ☐ ด้านกลยุทธ์ ☐ ด้านการปฏิบัติการ ☐ ด้านการเงิน ☐ ด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล ☐ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ☐ ด้านอื่น ๆ

ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมิน			มาตรการควบคุม/ ลดผลกระทบที่มีอยู่ในปัจจุบัน	แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมจากที่มีอยู่ในปัจจุบัน	KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
	โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	ระดับความเสี่ยง (1) x (2)				
(4) เชื่อมโยง (3)	(5)	(6)	(7)	(8) เชื่อมโยง (3) (4)	(9) เชื่อมโยง (5) (6) (7) (8)	(10) เชื่อมโยง (1) (3) (4)	(11)
1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี 2) งานวิจัยซ้ำเติม ไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ 3) กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. การควบคุมมาตรฐานการวิจัยตามมาตรฐานระดับชาติและนานาชาติ 2. การให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้แก่ผู้บริหารและบุคลากรการวิจัยในทุกระดับ 3. การส่งเสริมการบูรณาการวิจัยข้ามศาสตร์ 4. การแก้ไขกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง	ลดความเสี่ยง โดย 1. การให้ความรู้นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย 2. การสร้าง RDI Manager ที่เข้มแข็ง 3. จัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาประสานงาน	ผลงานวิจัย/ผลงานสร้างสรรค์ที่ได้รับการยอมรับสูง ระดับ ..... ขึ้นไป	สถาบันวิจัยและพัฒนา/ ปีงบประมาณ 2569

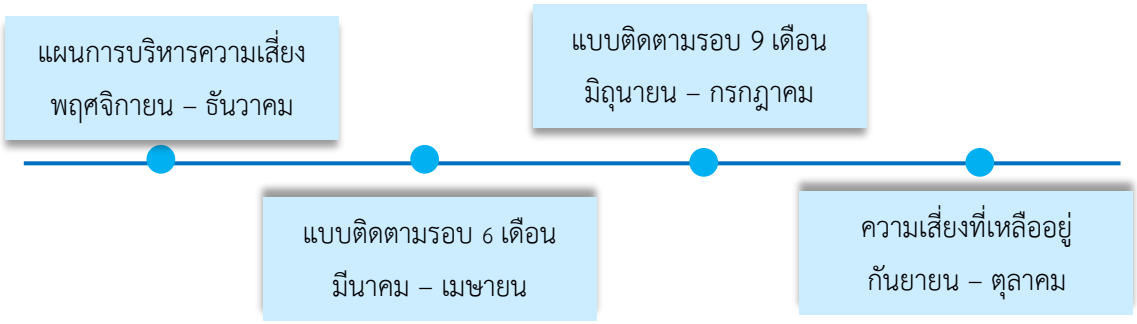
ตารางการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง

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)

8. การกำกับ ติดตาม ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง (Risk Monitoring)

หลังจากที่มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ต้องมีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนงาน/โครงการที่กำหนดการตอบสนองต่อความเสี่ยงไว้ตามระยะเวลาที่กำหนด โดยกำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินการ เพื่อทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนี้

TimeLine การติดตามการบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 7 ช่วงเวลาในการติดตามข้อมูลการบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, กำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และความเสี่ยงที่เหลืออยู่

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

❖ สำนักงานประกันคุณภาพรวบรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งแผนบริหารความเสี่ยง, แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน, แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ ตามลำดับ และทบทวนปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะต่อไป

ระดับส่วนราชการ

❖ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ กำกับ ติดตาม การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน, แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

❖ คณบดี/ผู้อำนวยการ พิจารณาผลจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง, แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน, แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

❖ สำนักงานประกันคุณภาพรวบรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งแผนบริหารความเสี่ยง, แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน, แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย,คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง, คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฯ ตามลำดับ และแจ้งผลการดำเนินงานรวมถึงข้อเสนอแนะให้แก่ส่วนราชการทราบและปรับปรุงตามข้อเสนอแนะต่อไป

ทั้งนี้การติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นการติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ครอบคลุมทุกระดับส่วนราชการขององค์กร และทำให้ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหาร นอกจากนี้การทบทวน ปรับปรุงประเด็นความเสี่ยงทำให้ความเสี่ยงได้รับการตรวจสอบอยู่เสมอ และสามารถแก้ไขสถานการณ์ได้ทันกาล รวมถึงทำให้รู้จุดบกพร่องในการดำเนินงาน เพื่อเร่งแก้ไขให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

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

<u>เอกสารที่เกี่ยวข้อง</u>

- 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					
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการดำเนินงาน	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)

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					
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)	ปัจจัยเสี่ยง-สาเหตุเสี่ยง	ความเสี่ยงที่ประเมินตามแผนบริหารความเสี่ยง			KRI + ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ	สิ่งที่ได้ดำเนินการและผลการจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน	สถานะการดำเนินการ	ความเสี่ยงที่ประเมินหลังการจัดการความเสี่ยง			สรุปผลการดำเนินงานพร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			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)
คำอธิบาย ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	**ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง**			ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	ข้อมูลจากแผนบริหารความเสี่ยง	สิ่งที่ได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมายในรอบ 6 เดือนที่ผ่านมาดำเนินการอะไรไปแล้วบ้าง และผลสอดคล้องกับ KRI อย่างไร	ระบุสัญลักษณ์	**ข้อมูลหลังจากการจัดการความเสี่ยง**			ระบุสัญลักษณ์ * ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ X ความเสี่ยงยังไม่ลดลง / ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมอธิบายเหตุผลประกอบ

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)
ตัวอย่าง													
S	การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย	1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี 2) งานวิจัยซ้ำเดิม ไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ 3) กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็ง เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 2. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษาประสานงาน เป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และสถาบันวิจัยและพัฒนา/ปีงบประมาณ 2569	1. มีแผนจัดอบรมให้ความรู้นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย 5 ครั้ง 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรม 5 คน 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ประชุมในไตรมาสที่ 1 เรียบร้อยแล้ว และอยู่ในระหว่างการตั้งคณะกรรมการดำเนินงาน 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 อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

(14) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

√ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย .....

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

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			สรุปผลการดำเนินงานพร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			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			สรุปผลการดำเนินงานพร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			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			สรุปผลการดำเนินงานพร้อมอธิบายเหตุผลหากความเสี่ยงยังไม่ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้
			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)
ตัวอย่าง																
S	การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย	1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี 2) งานวิจัยซ้ำเติมไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ 3) กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวนงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าปีก่อนหน้าร้อยละ 10 ขึ้นไป 2. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10 2. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษาประสานงาน เป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและสถาบันวิจัยและพัฒนา/ปีงบประมาณ 2569	4	4	16 (H)	1. จัดอบรมให้ความรู้นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย จำนวน 2 ครั้ง โดยผู้เข้ารับการอบรมมีการเขียนร่างผลงานวิจัยที่มีความเป็นไปได้จำนวน 2 ราย 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติมโดยรวมมีจำนวน 7 คน 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาประสานงาน เรียบร้อยแล้ว ปัจจุบันอยู่ระหว่างการจัดประชุมวางแผนการดำเนินงานช่วง เม.ย. 68	* * *	3	4	12 (H)	* เนื่องจากมีการจัดอบรมไปแล้วจำนวน 2 ครั้ง และเริ่มมีหัวข้องานวิจัยที่น่าจะมีความเป็นไปได้ มีผู้สนใจเข้าฝึกอบรม RDI Manager เพิ่มเติม และมีการดำเนินการจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้ปรึกษา ประสานงานแล้วบางส่วน

หมายเหตุ : การรายงานผลการดำเนินงานตามแผน

(13) สถานะดำเนินการ

* = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

√ = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o อยู่ในระหว่างการดำเนินการ

(17) สรุปผลการดำเนินงาน

* = ความเสี่ยงลดลง แต่ยังไม่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

√ = ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

x = ความเสี่ยงยังไม่ลดลง (คงเดิม)

อนุมัติโดย .....

(.....)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

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)

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 และผลการดำเนินงานตามค่าเป้าหมาย	**ข้อมูลหลังการจัดการความเสี่ยง**			ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยง	แนวทางและวิธีป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้นและสิ่งที่จะทำในอนาคต

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	การใช้ประโยชน์จากงานวิจัยและนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย	1) อาจารย์/นักวิจัยที่มีความสามารถเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก ในอีก 3 ปี 2) งานวิจัยซ้ำเติมไม่มีความหลากหลายและไม่น่าสนใจ 3) กฎ ระเบียบหลักเกณฑ์ที่ไม่เอื้ออำนวย	4	4	16 (H)	1. จำนวนงานวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริงมากกว่าปีก่อนหน้าร้อยละ 10 ขึ้นไป 2. จำนวน RDI Manager ที่เข้มแข็ง เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าร้อยละ 10 2. การจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือให้คำปรึกษาประสานงานเป็นไปตามแผนที่กำหนด	รองอธิการบดีฝ่ายวิจัย และสถาบันวิจัยและพัฒนา/ปีงบประมาณ 2569	4	4	16 (H)	3	4	12 (H)	1. จัดอบรมให้ความรู้นักวิจัยเกี่ยวกับโจทย์การวิจัยและการวิเคราะห์ผู้ใช้ประโยชน์งานวิจัย จำนวน 5 ครั้ง โดยผู้เข้ารับการอบรมมีการเขียนร่างผลงานวิจัยที่มีความเป็นไปได้จำนวน 5 ราย โดยงานวิจัยที่สมบูรณ์และสามารถนำไปใช้จริงในปีนี้มีจำนวน 0 งานวิจัย คิดเป็น ร้อยละ0 จากปีก่อนหน้า 2. ฝึกอบรม RDI Manager อย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลาประมาณ 1 ปี โดยมีผู้เข้ารับการอบรมเพิ่มเติม โดยรวมมีจำนวน 7 คน โดยหลังจากการฝึกอบรมตลอดระยะเวลา 1 ปี ได้ RDI Manager ที่มีความรู้ความสามารถผ่านการฝึกอบรม จำนวน 3 คน	2	4	8 (M)	1. งานวิจัยแต่ละชิ้นงานต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัย ไม่สามารถดำเนินการแล้วเสร็จได้ภายใน 1-2 ปี 2. การฝึกอบรมให้นักวิจัยหรือบุคลากรมีความเชี่ยวชาญหรือชำนาญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องใช้ระยะเวลา	จัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่องและหาแนวทางการจัดอบรมที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

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)
														คิดเป็นร้อยละ 45 จากปีก่อนหน้า 3. มีการนำเรื่องเข้าที่ประชุม และแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานจัดตั้งศูนย์ช่วยเหลือ ให้คำปรึกษา ประสานงาน เรียบร้อยแล้ว มีแผนการดำเนินงาน และอยู่ระหว่างการสร้างระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้อง					

อนุมัติโดย .....

(.....)

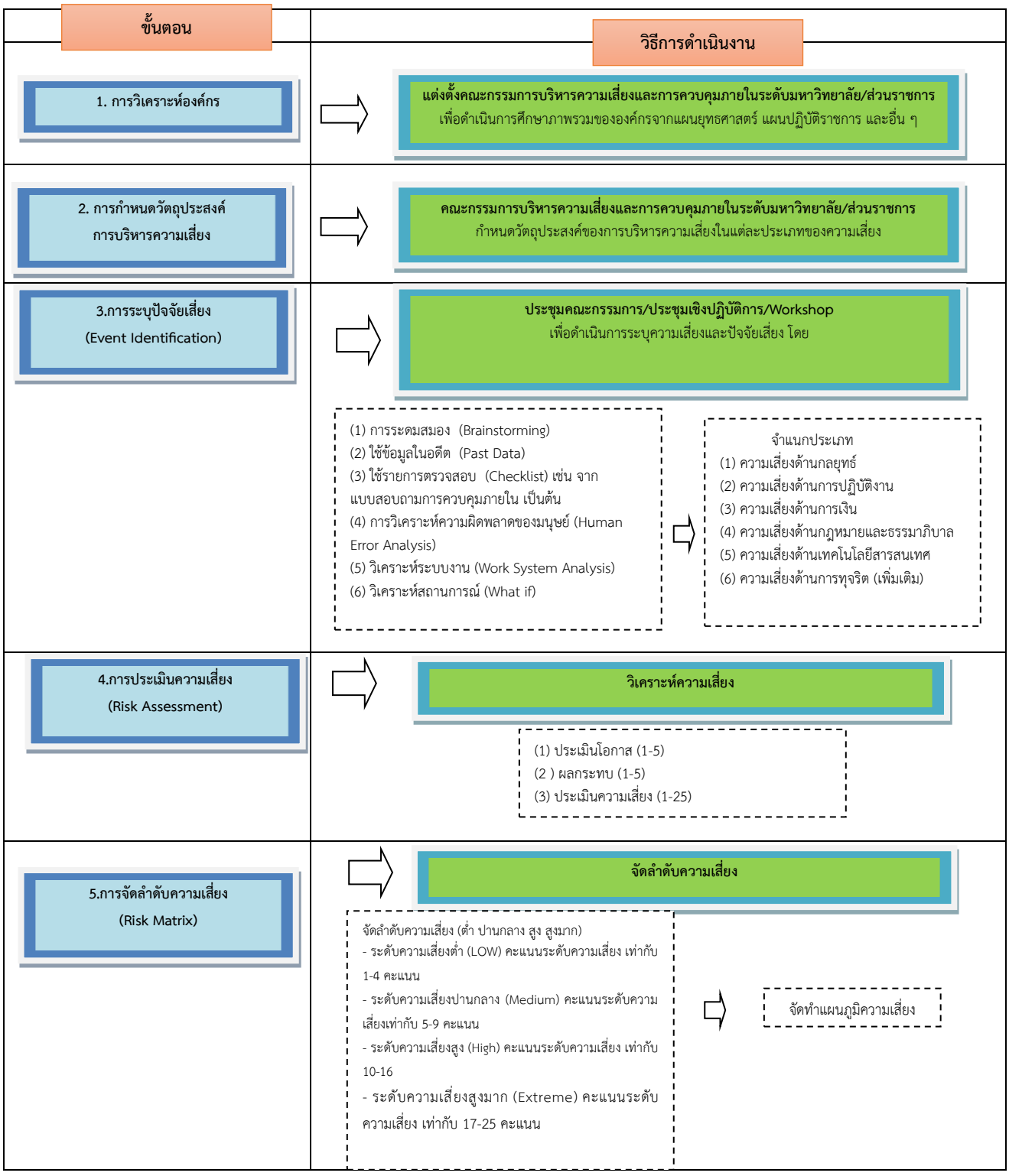
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

9. การสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง (Risk Communication)

มหาวิทยาลัยและส่วนราชการต้องมีการสื่อสารและเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง อย่างน้อย 3 ช่องทาง เช่น การแจ้งเวียนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงผ่านทางระบบ E-Document การเผยแพร่ข้อมูลหน้าเว็บไซต์สำนักงานประกันคุณภาพ การสื่อสารในที่ประชุม การสื่อสารผ่านคลิปวิดีโอ การสื่อสารผ่าน Infographic เป็นต้น และมีแนวโน้มที่จะเพิ่มช่องทางในการเผยแพร่ช่องทางอื่นๆ และอยู่ในระหว่างการหาแนวทางการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการบริหารความเสี่ยง เช่น การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือ การแสดงผลการบริหารความเสี่ยงผ่าน Data Visualization ที่ง่ายต่อการเข้าถึง น่าสนใจ และสร้างความตระหนักให้กับบุคลากรทุกคนภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออกต่อไป

แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 7 แผนภาพรวมขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง



ขั้นตอน	วิธีการดำเนินงาน
6.ตอบสนองความเสี่ยง **(Risk Reponse)**	**จัดการความเสี่ยง** (1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : โอน/กระจายความเสี่ยง (3) ความเสี่ยงสูง : ลดความเสี่ยง (4) ความเสี่ยง สูงมาก : ลด/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง ทั้งนี้ต้องพิจารณาคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย ภาพลักษณ์และชื่อเสียง, การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต, สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน, การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน และระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ - จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม ERM1 - กำหนดมาตรการการควบคุม - กำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมาย - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ
7.การกำกับ ติดตาม ทบทวน และปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง **(Risk Assessment)**	**ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย แผนบริหารความเสี่ยง แบบติดตาม รอบ 6 เดือน 9 เดือน และแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่** แผนการบริหารความเสี่ยง พฤศจิกายน – ธันวาคม แบบติดตามรอบ 6 เดือน มีนาคม – เมษายน แบบติดตามรอบ 9 เดือน มิถุนายน – กรกฎาคม ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ กันยายน – ตุลาคม (1) ระดับมหาวิทยาลัย - รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย - รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย (ตามลำดับ) (2) ระดับส่วนราชการ - รายงานต่อหัวหน้าส่วนราชการ - รายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย - รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - รายงานต่อคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย (ตามลำดับ)
8. การสื่อสาร และเผยแพร่ประเด็นความเสี่ยง **(Risk Communication)**	**เผยแพร่ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ช่องทาง**

3.3 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ทั้งมหาวิทยาลัยและส่วนราชการสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร แต่ถ้าองค์กรใดสามารถบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ได้ก็อาจเป็นโอกาสที่จะพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์และแผนบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์จึงเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างมากที่จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารงานขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ จึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิง กลยุทธ์ เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือที่สำคัญสำหรับผู้บริหารในการติดตามการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก และนำข้อมูลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกดังกล่าวมาใช้เป็นข้อมูลและเครื่องมือในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

3.3.1 คำจำกัดความ

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

3.3.2 การระบุความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรสังคม การก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

- แนวโน้มและโอกาสทางเศรษฐกิจของประเทศ

- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีแบบฉับพลัน เกิดการให้ความสนใจในเรื่องของ Life Long Learning

- การเปลี่ยนแปลงด้านการเมืองการปกครอง การปรับเปลี่ยนบทบาทของภาครัฐ

- การมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษาของกระทรวงอว. ทั้งในเรื่องของการวิจัย การจัดอันดับมาตรฐานการอุดมศึกษาใหม่ การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา การประกันคุณภาพการศึกษา การปฏิรูปการจัดการเรียนการสอน

- การเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมและสังคม ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความต้องการและความคาดหวังของนักเรียน นักศึกษา ในตัวหลักสูตรและสวัสดิการทางการศึกษา

- กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ผ่านรัฐสภาและมีผลบังคับใช้

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- โครงสร้างมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ

- การบริหารทรัพยากรบุคคล ทั้งในส่วนของความเพียงพอของกรอบอัตรากำลัง คุณภาพของบุคลากร นโยบายการฝึกอบรมที่ใช้ การรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในองค์กร

- ความเพียงพอของข้อมูล

- ความพร้อมของเทคโนโลยีที่จำเป็น ที่สนับสนุนการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ

- ความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์โครงสร้างองค์กร

- ความรุนแรง พฤติกรรมนักศึกษา ที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงขององค์กร



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ดังนี้

1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนาน จนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

2. การจัดการศึกษาและคุณภาพบัณฑิต (Education and Student/ Graduate Quality)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการจัดการเรียนการสอนที่ส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการรักษามาตรฐานด้านคุณภาพของบัณฑิต และรวมถึงผู้เรียนในหลักสูตรทุกระดับปริญญา (degree program) หรือการเรียนแบบไม่รับปริญญา (non-degree program) เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อมั่น โดยผู้เรียนจะต้องได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้ที่เหมาะสม สร้างเสริมทักษะและประสบการณ์ เพื่อการนำองค์ความรู้ที่



3.4 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)

กระบวนการปฏิบัติงานเป็นการสร้างคุณค่าที่สำคัญที่สุดภายในองค์กรมักเกี่ยวข้องกับสรรมถนะหลักขององค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยที่กำหนดความสำเร็จขององค์กรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง และเป็นปัจจัยที่แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการเติบโต

กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัย/ส่วนราชการสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติงานถือเป็นหัวใจหลักอีกอย่างหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงเป็นปัจจัยหลักที่เชื่องโยงไปยังความเสี่ยงอื่น 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 ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการ ทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร 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)

การเงินการบัญชีเปรียบเหมือนเครื่องมือที่สะท้อนภาพการเปลี่ยนแปลงของฐานะการเงินที่สามารถนำมาวิเคราะห์สภาพคล่องของธุรกิจ วัดความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ เป็นระบบควบคุมภายในของกิจการ เนื่องจากข้อมูลทางบัญชีสามารถนำมาวิเคราะห์หาสิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น หาจุดบกพร่องจุดอ่อนและจุดรั่วไหล เพื่อนำมาวางแผนหรือเตรียมการแก้ไขปัญหาต่างๆที่อาจเกิดขึ้นได้ ช่วยในการตัดสินใจ วางกลยุทธ์ต่าง ๆ สามารถนำมาวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของการลงทุนจะเกิดขึ้นในอนาคต การบริหารความเสี่ยงทางด้านการเงินจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรต้องคำนึงถึง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

3.5.1 คำจำกัดความเสี่ยงด้านการเงิน

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

3.5.2 การระบุความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการการดำเนินงานทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่มากระทบต่อการดำเนินงานทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของปัจจัยภายนอกและภายในที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านการเงิน [3, 4, 5, 6]

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก

ปัจจัยเสี่ยงภายนอก คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เป็นส่วนที่เหนือกว่าความรับผิดชอบขององค์กร ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

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

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของการดำเนินงานทางด้านการเงินของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

- การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทางด้านการเงินและงบประมาณของมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการที่มีความสุ่มเสี่ยงต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ทั้งทางด้านรายได้ ด้านสภาพคล่องด้านเครดิต ด้านการลงทุน/การตลาด และการควบคุมการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนราชการ เพื่อให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร
- สภาพคล่องของสินทรัพย์ที่ได้รับมอบหมายให้ดูแลรักษาหรือใช้ประโยชน์ ยิ่งสภาพคล่องสูงมากเท่าใดย่อมจูงใจให้เกิดการกระทำผิดมากขึ้นเท่านั้น เพราะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ ได้ง่ายและสะดวก
- การเข้าถึงทรัพย์สินเสี่ยงขององค์กร
- การขาดแคลนงบประมาณสนับสนุน
- การจัดสรรงบประมาณที่ไม่เหมาะสม
- การวางแผนทางการเงินผิดพลาด ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์
- ผลตอบแทนที่ได้รับไม่คุ้มค่ากับการลงทุน
- การขาดเครื่องมือการบริหารจัดการทางการเงินที่เพียงพอ

ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

1. สมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)

มหาวิทยาลัยจะต้องมีความมั่นคงทางการเงิน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี ดังนั้น จึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

1.1 ความมั่นคงทางการเงิน กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite) เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

1.2 ระเบียบวินัยทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

3.6 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เพื่อไม่ให้มีโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัย/ส่วนราชการจะได้รับความเสียหายจากการถูกร้องเรียนและดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ และต้องยึดหลักการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน มีความโปร่งใส ซื่อสัตย์ สุจริต ตรวจสอบได้ทุกขั้นตอนกระบวนปฏิบัติงาน 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 หรือทบทวนสัญญผูกพันที่มหาวิทยาลัยฯ ต้องรับผิดชอบ
- ผู้บริหารและบุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ที่มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติ
- การถูกฟ้องร้องดำเนินคดี เนื่องจากการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญา
- การกระทำผิดกฎหมายต่าง ๆ
- การรับของขวัญ ของกำนัล ในก่อน ระหว่าง หรือหลังการปฏิบัติหน้าที่
- การรับสินบน เพื่ออำนวยความสะดวกในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ หรือการรับนักศึกษา
- ไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวม ใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า
- เข้าถึงข้อมูลได้ยาก ไม่เปิดเผยข้อมูลสู่สาธารณะ
- ไม่มีการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)

กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่อาจส่งผลให้เกิด

การดำเนินการที่ขัดกับกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐานที่กำหนดไว้ เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องยืนหยัดในความถูกต้อง ซื่อตรง และมีมาตรฐานสูง ตามข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้อง



3.7 ตัวอย่างความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

เทคโนโลยีถือมีความสำคัญมากในโลกปัจจุบัน การที่ส่วนราชการมีข้อมูลและสามารถใช้ข้อมูลนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์กับมหาวิทยาลัย ย่อมทำให้มหาวิทยาลัยมีการพัฒนามุ่งไปข้างหน้า และช่วยให้การดำเนินงานต่าง ๆ มีความสะดวก รวดเร็ว มีส่วนช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจเรื่องต่างๆได้ทันเวลา

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 ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น

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

ปัจจัยเสี่ยงภายใน

ปัจจัยเสี่ยงภายใน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพยายามลดให้น้อยลงหรือหมดไป ซึ่งส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ตัวอย่างเช่น

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



ทั้งนี้การระบุความเสี่ยงต้องพิจารณาถึงคำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมได้ (Risk Appetite) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงด้านการเงิน ดังนี้

1. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ผ่านระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง และมีศักยภาพในการให้บริการได้อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง



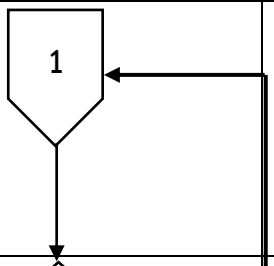
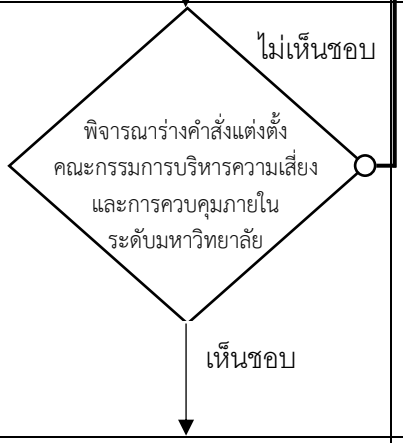
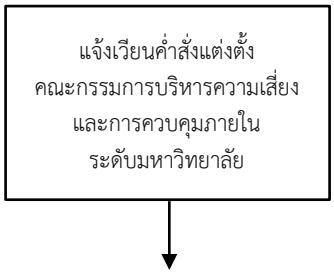
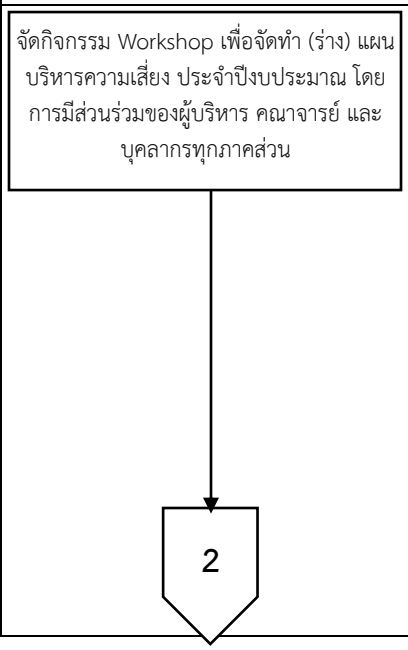
บทที่ 4
ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันเป็นมาตรฐาน และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานแทนกันได้ จึงมีการจัดทำมาตรฐานขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ ประกอบด้วย การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ ดังนี้

ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

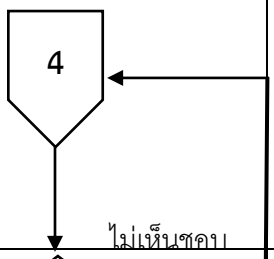
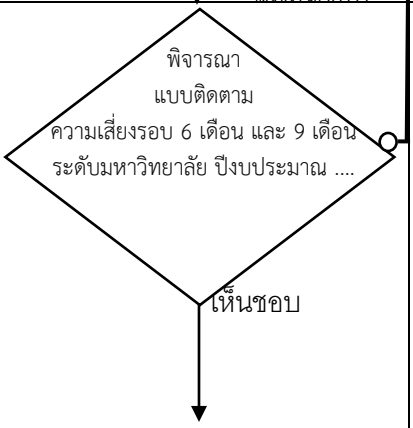
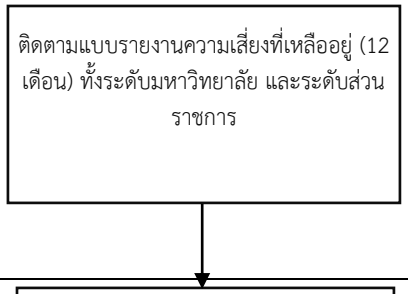
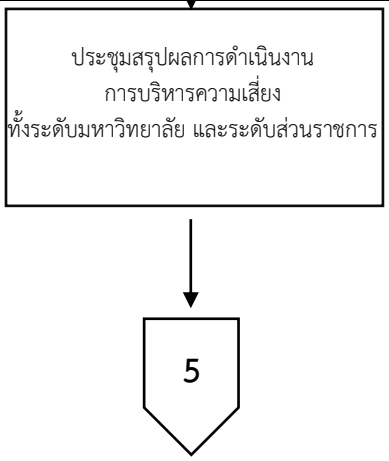
ตารางที่ 8 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

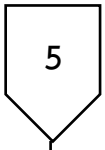
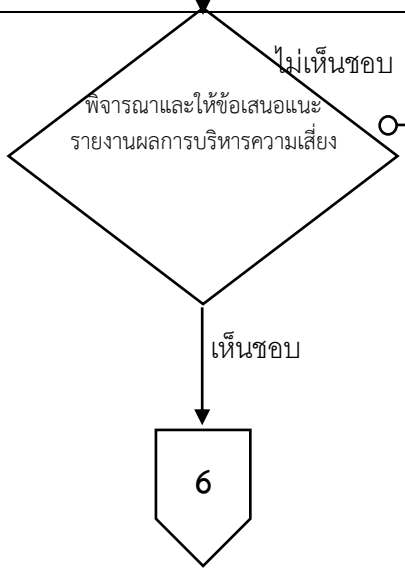
ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		เริ่มต้น			
1	รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี	จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย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

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
3	อธิการบดี		อธิการบดีตรวจสอบข้อมูล กรณีไม่เห็นชอบ : แก้ไขร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ให้เรียบร้อย	ขึ้นกับดุลยพินิจของอธิการบดี	1. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย 2. ร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ฉบับแก้ไขแล้ว (ถ้ามี) 3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ฉบับสมบูรณ์
4	นักวิชาการศึกษา		ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยไปยังผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง	5-10 นาที	1. บันทึกข้อความแจ้งเวียนคำสั่งไปยังทุกส่วนราชการ 2. คำสั่งฉบับลงนาม
5	เลขานุการฯ และผู้ช่วยเลขาฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย		1. จัดทำหนังสือเชิญคณะกรรมการดำเนินงานเข้าร่วมกิจกรรม 2. คณะกรรมการดำเนินงานเข้าร่วมกิจกรรมตามวันเวลาที่กำหนด 3. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการจัดกิจกรรมเช่น โน้ตบุ๊ค เอกสารประกอบ (หรือผ่าน Zoom) 4. ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรร่วมกันจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยง 5. กำหนดผู้รับผิดชอบและกำหนดวันในการจัดส่งข้อมูล	5-10 นาที ตามเวลาที่กำหนด 1-2 ชั่วโมง 1-2 วัน ตามกำหนดการ	1. หนังสือเชิญประชุม 2. เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ 3. คู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. เอกสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมขององค์กร 5. รายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ของปีงบประมาณก่อนหน้า 6. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		2			
6	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	ติดตามแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนราชการ	1. ทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ให้ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนราชการ 2. รวบรวมข้อมูลของทุกส่วนราชการ	5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งงาน 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของส่วนราชการ
7	เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	เสนอแผนบริหารความเสี่ยงเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ ไม่เห็นชอบ	1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าบริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น.ส.ชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวิน จะเป็นผู้บรรจุวาระการประชุม) ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	ร่างแผนบริหารความเสี่ยง
8	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่ทแทนสภามหาวิทยาลัย	พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง เห็นชอบ 3	1. คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย พิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยง ตามลำดับ กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการผู้รับผิดชอบหลักแก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลตามมติที่ประชุม - รวบรวมข้อมูลการแก้ไขร่างแผนความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. ร่างแผนบริหารความเสี่ยง 2. แผนบริหารความเสี่ยง ฉบับแก้ไข 3. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูล

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		3			
9	นักวิชาการศึกษา	เผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	ทำบันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง แก่ทุกส่วนราชการในสังกัดมทร.ตะวันออก	5-10 นาที	บันทึกข้อความแจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยง
10	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	ติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน	1. ทำบันทึกข้อความข้อความอนุเคราะห์ส่งแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง 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	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	ประชุมติดตามผลการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือนและ 9 เดือน	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 ตามเวลาที่กำหนดตามวันเวลาที่กำหนด	1. หนังสือเชิญประชุม 2. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 3. PPT นำเสนอ
12	เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	เสนอข้อมูลการติดตาม รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการCEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ 4	1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าบริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (น.ส.ชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวิน จะเป็นผู้บรรจุวาระการประชุม)	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
			ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ		
13	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณาแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 และ 9 เดือน กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการรับผิดชอบหลักแก้ไข/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. ทำบันทึกข้อความข้อความอนุเคราะห์ส่งแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 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 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัย 2. จัดเตรียมอุปกรณ์ในการประชุม เช่น โน้ตบุ๊ก เอกสารประกอบ (สถานการณ์โควิด : ประชุมผ่าน Zoom) 3. คณะกรรมการเข้าร่วมประชุมตามวันและเวลาที่กำหนด 4. ประชุมรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง	5-10 นาที 1-2 ชั่วโมง ตามเวลาที่กำหนดภายในที่ประชุม	1. หนังสือเชิญประชุม 2. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ รอบ 12 เดือน 3. PPT นำเสนอ

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
16	เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	เสนอรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ต่อ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และตณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย	1. จัดการเอกสารนำเข้าที่ประชุม 2. ส่งเอกสารที่เกี่ยวข้องแจ้งไปยังเจ้าหน้าบริหารงานทั่วไป เพื่อบรรจุวาระเข้าที่ประชุม คณะกรรมการ CEO และคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย 3. กรณีที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง น.ส.ชลธิชา พันธุ์ถาวรนาวิน จะเป็นผู้บรรจุวาระการประชุม ทั้งนี้การนำข้อมูลเข้าที่ประชุมให้เรียงลำดับการเข้าที่ประชุม คือ นำเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการปฏิบัติหน้าที่แทนสภามหาวิทยาลัย ตามลำดับ	20 นาที 5 นาที 1 ชั่วโมง	1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 2. PPT นำเสนอ
17	คณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย		1. คณะกรรมการCEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย พิจารณารายงานผลการบริหารความเสี่ยง กรณีมีมติให้แก้ไข : - ทำบันทึกข้อความให้ส่วนราชการผู้รับผิดชอบหลักแก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูลตามมติที่ประชุม - ติดตามการแก้ไข รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ตามมติที่ประชุม	ตามเวลาที่กำหนด 5-10 นาที 1 สัปดาห์	1. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง 2. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์แก้ไข/เพิ่มเติมข้อมูล 3. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ฉบับแก้ไขแล้ว 4. PPT นำเสนอ

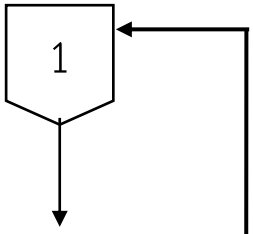
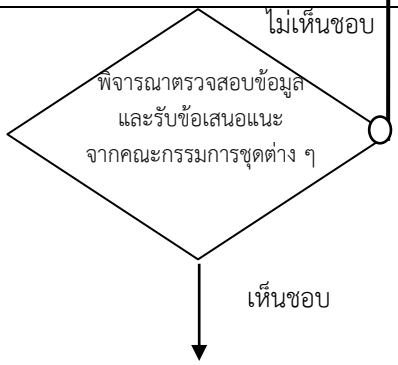
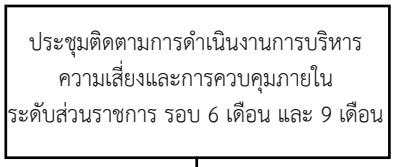
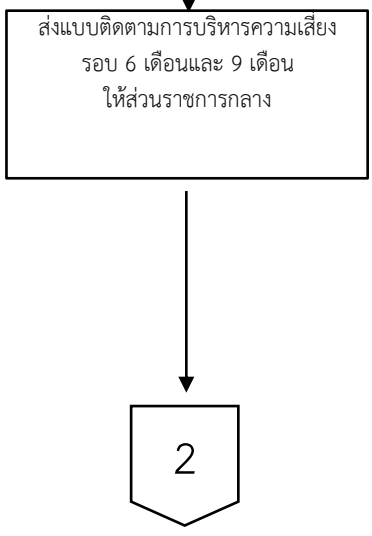
ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		6			
18	ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแผนความเสี่ยงปีถัดไป	1. สรุปข้อเสนอแนะที่ได้จากคณะกรรมการ 2. รวบรวมข้อมูลการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณถัดไป 3. ปรับแบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง	5 วัน 15 วัน 15-20 วัน	1. ข้อมูลสรุปข้อเสนอแนะ 2. ข้อมูลการบริหารความเสี่ยงจากแหล่งต่างๆ 3. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 1 แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 2 แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
19	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย	จัดทำรายงานการควบคุมภายใน	1. ทำแบบ ปค.1 2. ทำแบบ ปค.4 3. ทำแบบ ปค 5 4. ทำบันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งแบบ ปค.6 จากสำนักงานตรวจสอบภายใน 5. สำนักงานตรวจสอบภายในส่งแบบปค.6 6. บันทึกข้อความโปรดพิจารณาลงนาม เสนออธิการบดีลงนามแบบ ปค. 1, ปค.4, ปค.5 และหนังสือสำหรับใช้ส่งกระทรวงต้นสังกัด 7. อธิการบดีลงนาม 8. ทำเล่ม ประกอบด้วย หน้าปก คำนำ สารบัญ แบบ ปค.1, ปค.4, ปค.5 และปค.6 ส่งต้นสังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม	10 วัน 10 วัน 10 วัน 5-10 นาที ภายใน 1 สัปดาห์ 5-10 นาที ดุลพินิจของอธิการ 5-7 วัน	1. แบบฟอร์ม ปค. 1, ปค.4, ปค.5 2. แบบ ปค.6 3. แบบ ปค. 1, ปค.4, ปค.5 ที่ลงนามแล้ว 4. บันทึกข้อความขอความอนุเคราะห์ส่งแบบ ปค.6 5. บันทึกข้อความโปรดพิจารณาลงนาม 6. เล่มรายงานการควบคุมภายใน
		สิ้นสุด			

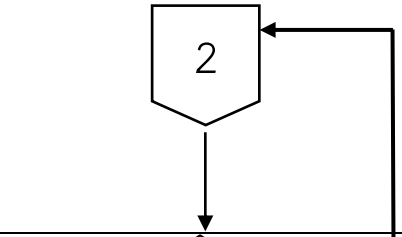
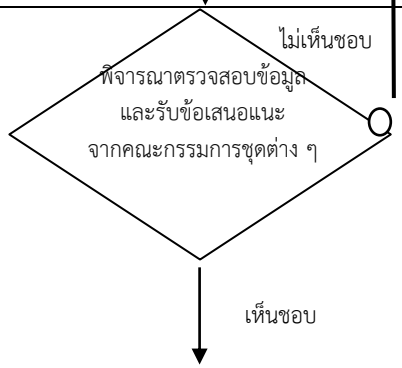
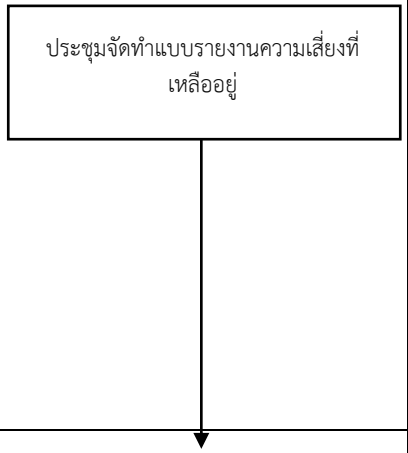
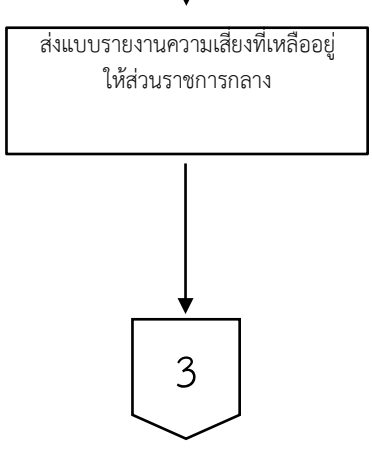
ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

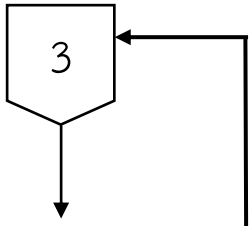
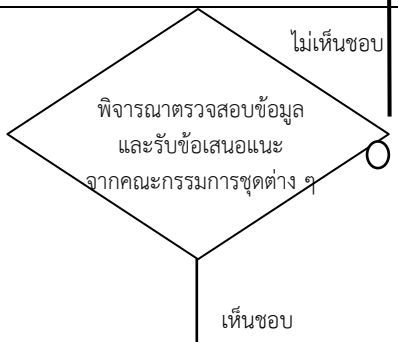
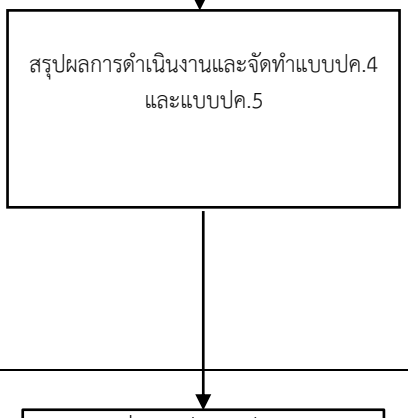
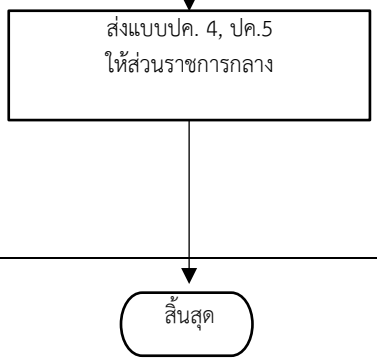
หมายเหตุ : ขั้นตอนดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอิงตามการดำเนินงานของสำนักงานประกันคุณภาพ

ตารางที่ 9 ขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนราชการ

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
		เริ่มต้น			
1	หัวหน้าส่วนราชการ	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	ตามดุลยพินิจของหัวหน้าส่วนราชการ	1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ
2	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ	ประชุม/ จัดกิจกรรม / Workshop เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ และบุคลากรภายใน	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	ส่งแผนบริหารความเสี่ยงให้ส่วนราชการกลาง 1	1. จัดเตรียมแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่งแผนบริหารความเสี่ยง 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล์ 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	ส่วนราชการกลาง (สำนักงานประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแผนบริหารความเสี่ยงเข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากต้องแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แผนบริหารความเสี่ยง
5	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการดำเนินงานการบริหารความ ของส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของส่วนราชการ 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ ... รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบฟอร์ม RMUTTO – ERM 2
6	นักวิชาการศึกษา		1. จัดเตรียมแผนบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่งแบบติดตามการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล์ Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบติดตามการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
7	ส่วนราชการกลาง (สำนักงานประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและ 9 เดือน เข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากมีการแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 9 เดือน
8	คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุมและจัดเตรียมข้อมูลในการประชุมและอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการดำเนินงานการบริหารความ ของส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบฟอร์ม แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 5. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
9	นักวิชาการศึกษา		1. จัดเตรียมแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 2. จัดทำบันทึกข้อความขอแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล์ Rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ลำดับที่	ผู้รับผิดชอบ	แผนภูมิสายงาน (Flowchart)	ขั้นตอน/วิธีการ/รายละเอียดงาน	ระยะเวลา	เอกสารที่เกี่ยวข้อง
					
10	ส่วนราชการกลาง (สำนักงานประกัน)		ดำเนินการนำข้อมูลแบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เข้าที่ประชุมคณะกรรมการ CEO, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย หากมีการแก้ไขให้ดำเนินการแก้ไขให้เรียบร้อย	1 เดือน 1 สัปดาห์	1. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่
11	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนราชการ		1. ทำบันทึกข้อความเชิญประชุมบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับส่วนราชการ 2. กำหนดวันและเวลาในการประชุม และจัดเตรียมข้อมูลในการประชุม และอุปกรณ์การประชุม 3. จัดพิมพ์แบบติดตามการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ของส่วนราชการ รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน ตามมติที่ประชุม	5 – 10 นาที 1 วัน 1-2 วัน	1. บันทึกข้อความขอเชิญประชุม 2. แผนการบริหารความเสี่ยง ของส่วนราชการ 3. แบบติดตามการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 9 เดือน 4. แบบรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ 5. แบบฟอร์มแบบปค. 4 ปค.5 6. แบบปค.4 ปค.5
12	นักวิชาการศึกษา		1. จัดเตรียมแบบปค.4 และปค.5 2. จัดทำบันทึกข้อความขอส่งแบบปค.4 และปค.5 3. ส่งข้อมูลผ่านระบบ E-document หรือส่งผ่านเมล์ rmutto_qa@rmutto.ac.th	30 นาที 5-10 นาที 5 นาที	1. แบบปค.4 และปค.5 2. บันทึกข้อความขอส่งแบบปค.4 และปค.5

บรรณานุกรม

[1] กรมบัญชีกลาง. (2564) . *หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (ข้อ2-3).* สืบค้น 30 มีนาคม 2564 จาก https://www.cgd.go.th

[2] กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม. (2565). *นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดี สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. สืบค้น 22 มกราคม 2566 จาก https://www.ops.go.th/en/data-store/archive-documents/100-other-doc/6829-2565-2

[3] กองทุนยุติธรรม. (2564). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงกองทุนยุติธรรม*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก https://jfo.moj.go.th/page/home.php

[4] จิรพร สุเมธีประสิทธิ์และคณะ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.

[5] มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2565). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก https://strategy.kku.ac.th/docs/risk-manual/

[6] มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จากhttps://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). *คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ประจำปีงบประมาณ 2566*. สืบค้น 22 มกราคม 2567 จาก https://qa.rmutto.ac.th/

[9] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2566, 8 ธันวาคม). ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก.

[10] มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก. (2564, 25 กุมภาพันธ์). ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก ว่าด้วย ธรรมาภิบาล พ.ศ. 2566.

[11] พรรคพงศ์ วุฒิวงศ์. (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. (2569). *คู่มือการประเมิน ITA 2569*. สืบค้น 11 มีนาคม 2569 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] มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรราชวิทยาลัย. (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 โดยปฏิบัติตามหลักมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่ทีมบัญชีกลางกำหนด โดย**มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง** สำหรับหน่วยงานของรัฐ เป็นการนำแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานภาครัฐ มีมาตรฐานที่สำคัญ คือ **หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง** โดยฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กร มีการ**กำหนดวัตถุประสงค์**ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึง**การสื่อสาร**การบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง การบริหารจัดการความเสี่ยงต้อง**ดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานรัฐ** ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยง **อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง** ซึ่งหน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องมีการสื่อสารแผน**บริหารความเสี่ยงแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และมีการ**ติดตามประเมินผล**การบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดเสี่ยงอย่าง**สม่ำเสมอ** รวมถึง**ต้องรายงาน**การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถพิจารณานำ**เครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม**มาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในส่วนของ**หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ** มีการกำหนดให้**ยึดมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง**สำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด **และใช้คู่มือหรือแนวทาง**การปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง**ตามที่กระทรวงการคลัง**กำหนด **หรือคู่มือ**เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง**อื่นมาประยุกต์**ใช้ได้ หรือ**คู่มือตามที่คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ**กำหนด เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยต้องจัดให้มี**ผู้รับผิดชอบ** ซึ่งประกอบด้วย**ผู้บริหาร บุคลากร** ที่เข้าใจ**เกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์**และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐ มีหน้าที่ในการ**จัดทำแผน**การบริหารความเสี่ยง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน **ติดตามประเมินผล**การบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้ง 2 วิธีร่วมกัน **จัดทำรายงานผล**ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และ

พิจารณาทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายใน และให้**หัวหน้าหน่วยงาน**ทำหน้าที่**กำกับดูแล**ฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดย**กำหนดการดำเนินงาน**การบริหารจัดการความเสี่ยง **และเสนอหัวหน้าหน่วยงาน พิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง** โดยหัวหน้าหน่วยงานของรัฐสามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงได้ และให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐกำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผน การบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

2. หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม

นโยบายการกำกับดูแลองค์การที่ดีของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม ข้อ 3) นโยบายด้านองค์การ ในนโยบายหลักที่ 2 มุ่งส่งเสริมให้นำระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายในมาดำเนินการทั่วทั้งองค์กร เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

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

เพื่อให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล สามารถปฏิบัติงานตามพันธกิจให้บรรลุตามเป้าหมาย มีความก้าวหน้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง จึงควรมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีและเหมาะสม เพื่อสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะตอบสนองต่อพันธกิจที่มหาวิทยาลัยมีต่อผู้เรียน 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 โดยทำหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 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

<u>คำประกาศระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) ประกอบด้วย</u>

1. ภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation)

กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) ในการดำเนินกิจกรรมใดๆ ทั้งที่เป็นกิจกรรมทั่วไป และกิจกรรมด้านการศึกษาและวิจัย ที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงทางลบและเป็นที่รับรู้โดยทั่วไปของสาธารณะ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการมุ่งมั่นในการรักษาภาพลักษณ์และชื่อเสียงที่สั่งสมมายาวนานจนเป็นที่เชื่อมั่นและเชื่อถือของสังคมว่ามหาวิทยาลัยสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้

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 ดังนั้นจึงแบ่งระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

3.1 ความมั่นคงทางการเงิน กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในระดับต่ำ (Low Appetite) เนื่องจากความมั่นคงทางการเงินมีผลต่อเสถียรภาพและการดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

3.2 ระเบียบวินัยทางการเงิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการงบประมาณประจำปี กำหนดให้ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ที่ส่งผลให้ระเบียบวินัยทางการเงินเสียหาย เนื่องจากมหาวิทยาลัยต้องรักษาระเบียบวินัยทางการเงินอย่างเคร่งครัด เพื่อให้เกิดการบริหารงบประมาณที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

4. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ มาตรฐาน (Compliance)

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

5. ระบบข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

กำหนดให้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่ำ (Low Appetite) เพื่อให้สามารถสร้างความต่อเนื่องในการให้บริการและการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานและให้บริการด้วยระบบ

เทคโนโลยีสารสนเทศ 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



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)	หลักการที่ 1 คณะกรรมการบริหารกำกับดูแลความเสี่ยง หลักการที่ 2 จัดโครงสร้างสายการบังคับบัญชา หลักการที่ 3 การกำหนดวัฒนธรรมองค์กร หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมองค์กร หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความสามารถ
องค์ประกอบที่ 2 : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)	หลักการที่ 6 วิเคราะห์โครงสร้างของมหาวิทยาลัย หลักการที่ 7 กำหนดความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ในรูปแบบต่างๆ หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
องค์ประกอบที่ 3 : ผลการปฏิบัติงาน (Perfomance)	หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงความเสี่ยง หลักการที่ 12 จัดลำดับความเสี่ยง หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการที่ 14 จัดทำภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 4 : การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)	หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีสาระสำคัญ หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน หลักการที่ 17 หาแนวทางในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
องค์ประกอบที่ 5 : สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)	หลักการที่ 18 ผลักดันการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง หลักการที่ 20 รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

รายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ สามารถอธิบายได้ดังนี้

<u>องค์ประกอบที่ 1</u> : การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance & Culture)

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

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

<u>องค์ประกอบที่ 2</u> : กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

ในการบริหารความเสี่ยงต้องเริ่มจากการพิจารณาสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกรวมถึงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย 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 รวบรวมองค์ความรู้ในระดับองค์กรทั้งหมดจนสามารถตีความกลับมาเป็นเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป็นทะเบียนข้อมูลความเสี่ยง วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากคลังข้อมูลได้ ซึ่งในทางปฏิบัติหากไม่ดำเนินการโดยผู้บริหารระดับสูงย่อมเป็นไปไม่ได้ หรือไม่อาจจะครบถ้วนและเพียงพอ นอกจากนั้น ต้องดำเนินการจัดสรรทรัพยากร งบประมาณ เวลา บุคลากร ที่มีสมรรถนะมาดำเนินกระบวนการ ERM เพื่อให้สามารถนำเอากรอบแนวคิดไปใช้ได้ครบถ้วนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ และช่วยส่งเสริมผลประกอบการของกิจการ

<u>องค์ประกอบที่ 3</u> : ผลการปฏิบัติงาน (Perfomance)

มหาวิทยาลัยต้องมีกรอบการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบไปด้วย การระบุความเสี่ยงที่เน้นเน้นการรวบรวมความเสี่ยงให้ครบถ้วนและเพียงพอ การประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงต้องมีรายละเอียดที่ครบถ้วนด้วยมิติหลายมิติ ในการการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต้องจัดเรียงลำดับความจำเป็น ความเร่งด่วน และความสำคัญของความเสี่ยงที่จะใช้ในการตัดสินใจจัดทำแผน และการตอบสนองต่อความเสี่ยงต้องวางแนวทางการตอบโต้ความเสี่ยงในรอบปีธุรกิจใด ๆ ไว้ชัดเจน โดยใช้มิติพิจารณาที่หลายมิติ ซึ่งตามมาตรฐานใหม่นี้ กิจการจะต้องพิจารณาระดับความรุนแรงของผลหระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อผลดำเนินงาน และเปรียบเทียบค่าความเสี่ยงที่ประเมินได้กับเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ รวมถึงต้องมีการกำกับติดตาม การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ให้ภาพรวมการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

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

<u>องค์ประกอบที่ 4</u> : การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review & Revision)

มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ณ ปัจจุบันอยู่เสมอ เพื่อปรับปรุงและเพิ่มเติมการบริหารความเสี่ยง มีการสอบทานการบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพ ถ้าพบว่าผลการปฏิบัติต่อความเสี่ยงยังยอมรับไม่ได้จะต้อง 1) สอบทานวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ 2) สอบทานกลยุทธ์ 3) สอบทานวัฒนธรรม

4) ปรับเปลี่ยนเป้าหมายของผลการปฏิบัติงาน 5) ประเมินความรุนแรงและผลกระทบของความเสี่ยง 6) สอบทานการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง 7) ปรับเปลี่ยนวิธีการตอบสนอง 8) ปรับเปลี่ยนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (อาจเป็น KRI) นอกจากนี้ต้องปรับปรุงพัฒนาการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พยายามหาโอกาสที่ควรทบทวนและปรับปรุงในด้านต่าง ๆ คือ 1) เทคโนโลยี (Authentication, Data Mining, AI Audit Machine Learning etc.) 2) ข้อบกพร่องในอดีต 3) การเปลี่ยนแปลงขององค์กร (เช่น เปลี่ยนแปลงโครงสร้างการกำกับดูแลให้เหมาะสมขึ้น) 4) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 5) ประเภทความเสี่ยง (เช่น เดิมอาจไม่เคยสนใจมากด้าน cyber, PDPA แต่หลังจากปฏิบัติงานพบว่ามีผลกระทบสูงจึงนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ และความเสี่ยง) 6) การสื่อสาร (เช่น จากการสอบทานพบการใช้ระบบอีสารบรรณ ยังไม่ประสบผลสำเร็จมัก จึงปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อดึงดูดความสนใจและการตอบสนอง) 7) การเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

เมื่อใดที่เกิดการเปลี่ยนแปลงสำคัญจนทำให้ผลการประเมินและจัดเรียงลำดับความเสี่ยงหรือการจัดวางกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ความเสี่ยงตั้งแต่แรกไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป จะต้องเกิดการทบทวน ปรับปรุงและแก้ไข กระบวนการบริหารความเสี่ยงทุกประเด็นใหม่ให้มั่นใจว่า การบริหารความเสี่ยงสามารถปรับตัวอย่างเป็นพลวัตร ไม่ใช่ยึดติดกับแผนดำเนินการที่จัดทำไว้แบบเดิม ต้องพร้อมปรับเปลี่ยนได้ทุกเมื่อ

<u>องค์ประกอบที่ 5</u>: สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

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

5. กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงการทุจริต

การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โดยเฉพาะหลักการควบคุมการทุจริต คอร์รัปชัน (Corruption Control) ซึ่งหมายถึง การไม่กระทำและไม่สนับสนุนการทุจริต พร้อมทั้งร่วมมือกันควบคุมไม่ให้เกิดการทุจริตในองค์กร จึงเป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งสู่การเป็นราชการใสสะอาด สามารถสกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริตและประพฤติมิชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารจัดการตาม หลักธรรมาภิบาล (Good Governance) จึงเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการดำเนินงานของส่วนราชการให้มี ความโปร่งใส ตรวจสอบได้

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตในภาครัฐ (สำนักงาน ป.ป.ท.) ในฐานะกลไกของฝ่ายบริหารในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการทุจริตในภาครัฐ ได้ขับเคลื่อนการดำเนินการภายใต้บริบทใหม่ที่เน้นเรื่องการป้องกัน ป้องปรามที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการสกัดกั้น ยับยั้งเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตโดย การประเมินความเสี่ยงการทุจริต คู่มือแนวทางการประเมินความเสี่ยงการทุจริต จึงเป็นเครื่องมือหลักที่สำนักงาน ป.ป.ท. ใช้เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานของรัฐดำเนินการประเมินความเสี่ยงการทุจริต เพื่อป้องกัน สกัดกั้น ลด และปิดโอกาสการทุจริต เพื่อยกระดับค่าคะแนนดัชนีการรับรู้การทุจริต Corruption Perceptions Index: CPI) โดยได้จำแนกประเภทการบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านการพิจารณาอนุมัติหรืออนุญาตของทางราชการ
2. ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่
3. ด้านการใช้จ่ายงบประมาณ

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในลักษณะของ ITA ที่ระดับสถาบันต้องดำเนินการ มีดังนี้

o21 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ

องค์ประกอบของข้อมูล

แสดงข้อมูลการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ อย่างน้อยด้าน 1 ด้านจาก 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

(1) ด้านการพิจารณาอนุมัติ อนุญาตของทางราชการ

(2) ด้านการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่

(3) ด้้านการใช้จ่ายงบประมาณ

ในการประเมินความเสี่ยงการทุจริตในหน่วยงานภาครัฐ ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อยประกอบด้วย

(1) การคัดเลือกกระบวนงานหรือโครงการที่มีความเสี่ยงการทุจริต อย่างน้อย 1 กระบวนงานหรือโครงการ

(2) การกำหนดประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

(3) การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงการทุจริต

(4) การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงการทุจริต

(5) การจัดทำมาตรการควบคุมความเสี่ยงการทุจริต

หมายเหตุ

- บูรณาการใช้แนวทาง เดียวกับสำนักงาน ป.ป.ท. เพื่อความเป็นเอกภาพในการดำเนินงาน ลดความซ้ำซ้อน และความสับสนต่อหน่วยงานภาครัฐ

- หน่วยงานสามารถศึกษา แนวทางการขับเคลื่อนและวิธีการประเมินความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ได้จากคู่มือการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (CRA) 2569 โดยกองบริหารความเสี่ยงและสกัดกั้นการทุจริตในภาครัฐ สำนักงาน ป.ป.ท.

o22 รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงาน

องค์ประกอบด้านข้อมูล

แสดงข้อมูลรายงานการประเมินความเสี่ยงการทุจริตของหน่วยงานภาครัฐ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่มีรายละเอียดอย่างน้อย ประกอบด้วย

(1) ประเด็นความเสี่ยงการทุจริต

(2) ระดับของความเสี่ยง

(3) วิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

(4) ผลการดำเนินการตามวิธีการในการบริหารจัดการความเสี่ยง

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) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) หน่วยงานของรัฐระบุและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้านเทคโนโลยี เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

3) หน่วยงานของรัฐจัดให้มีกิจกรรมการควบคุม โดยกำหนดไว้ในนโยบาย ประกอบด้วยผลสำเร็จที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจริง

องค์ประกอบที่ 4 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

1) หน่วยงานของรัฐจัดทำหรือจัดหาและใช้สารสนเทศที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

2) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารภายในเกี่ยวกับสารสนเทศ รวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบที่มีต่อการควบคุมภายในซึ่งมีความจำเป็นในการสนับสนุนให้มีการปฏิบัติตามการควบคุมภายในที่กำหนด

3) หน่วยงานของรัฐมีการสื่อสารกับบุคลากรภายนอกเกี่ยวกับเรื่องที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติตามการควบคุมถภายในที่กำหนด

องค์ประกอบที่ 5 กิจกรรมติดตามผล (Monitoring Activities)

1) หน่วยงานของรัฐระบุ พัฒนา และดำเนินการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน และหรือการประเมินผลเป็นรายครั้งตามที่กำหนด เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามองค์ประกอบการควบคุมภายใน

2) หน่วยงานของรัฐประเมินผลและสื่อสารข้อบกพร่อง หรือจุดอ่อนของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อฝ่ายบริหารและผู้กำกับดูแล เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถแก้ไขได้อย่างเหมาะสม

2.4.2 หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ

1) ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีคณะกรรมการคณะหนึ่งในการทำหน้าที่เกี่ยวกับการควบคุมภายใน

2) จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ซึ่งมีองค์ประกอบคือ

- ปค.1 คือ รายงานการรับรองว่าการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐเป็นไปตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติตามที่กระทรวงการคลังกำหนด

- ปค. 4 คือ ผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน 5 องค์ประกอบ

- ปค.5 คือ การประเมินผลการควบคุมภายในของภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินงานที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ

- ปค.6 คือ ความเห็นของผู้ตรวจสอบภายในเกี่ยวกับการสอบทานการควบคุมภายในของหน่วยงานของรัฐ

3) เสนอรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐต่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐเพื่อพิจารณาลงนาม

4) จัดส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ ให้กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์วิจัย และนวัตกรรม ภายใน 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ

5) หัวหน้าหน่วยงานของรัฐใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

QR CODE
ข้อมูลกฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ฉบับสมบูรณ์

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	
หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ดี ของกระทรวงการอุดมศึกษาวิทยาศาสตร์ วิจัย และ นวัตกรรม	
ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก เรื่อง นโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก	
กรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามหลัก COSO ERM 2017	

การบริหารความเสี่ยงการทุจริต	
(เพิ่มเติม) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ 2561	