



คู่มือการปฏิบัติงาน การบริหารความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
PNRU

ผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยฝ่ายควบคุมความเสี่ยง

วันที่ 9 ธันวาคม พ.ศ. 2559

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานข้างต้น และเพื่อให้สามารถบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยดำเนินต่อไปได้และบรรลุเป้าหมายกำหนด โดยได้แต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน ซึ่งมีองค์ประกอบเป็นผู้บริหารระดับสูงที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย/คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก เพื่อร่วมกันพิจารณากำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ให้คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยได้นำไปประยุกต์ใช้ร่วมกัน “คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง” จึงเป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง สามารถนำไปปฏิบัติได้

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐานและตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจกลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

สารบัญ

หน้า

คำนำ

บทที่ 1 ขอบเขตทั่วไป

ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง	1
วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	2
ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	3
วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง	5

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	7
นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง	9

บทที่ 3 กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง	12
วิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	13
การจัดระดับความเสี่ยง	13
เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง	15
การประเมินความเสี่ยง	16
การติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง	18
สรุปความเชื่อมโยงกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง	19

ภาคผนวก

สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแบบฟอร์มการจัดทำการบริหารความเสี่ยง	21
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	22
แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน : แบบฟอร์ม RM-1	23
รายงานสรุปการระบุและประเมินความเสี่ยง : แบบฟอร์ม RM-2	24
แผนบริหารความเสี่ยง (แยกรายความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ) : แบบฟอร์ม RM-3	25
รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง : แบบฟอร์ม RM-4	26
รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง : แบบฟอร์ม RM-5	27
สรุปการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ	28

บทที่ 1

บทนำ

การทำให้การปฏิบัติการใด ๆ บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องมีขอบเขตในการกำหนดการบริหาร ดังเช่น ความเสี่ยง จึงกำหนดขอบเขตทั่วไป ดังนี้

1. ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยง

1. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ.2545 มาตรา 3/1 บัญญัติว่า "การบริหารราชการต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าในเชิงภารกิจแห่งรัฐ การลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน การลดภารกิจและ ยุบเลิกหน่วยงาน ที่ไม่จำเป็นการกระจายภารกิจและทรัพยากรให้แก่ท้องถิ่น การกระจายอำนาจ ตัดสินใจ การอำนวยความสะดวกและการตอบสนอง ความต้องการของประชาชนมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงาน การปรับปรุงคุณภาพ การให้บริการจึงเป็นแนวทางที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้การบริหารราชการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองตามความต้องการของประชาชน ในการปฏิบัติ หน้าที่ของส่วนราชการต้องใช้วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งให้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติราชการ การมีส่วนร่วมของประชาชน การเปิดเผยข้อมูล การติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติราชการ ทั้งนี้ตามความเหมาะสมของแต่ละภารกิจ"

2. ตามระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 12 กำหนดว่าเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติราชการให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ก.พ.ร. อาจเสนอต่อคณะรัฐมนตรี เพื่อกำหนด มาตรการกำกับการปฏิบัติราชการ โดยวิธีการจัดทำความตกลงเป็น ลายลักษณ์อักษร หรือโดยวิธีการอื่นใด เพื่อแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ปฏิบัติราชการ และมาตรา 45 กำหนดให้ส่วนราชการ จัดให้มีคณะผู้ประเมินอิสระดำเนินการประเมินผลการปฏิบัติราชการของ ส่วนราชการเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการให้บริการความพึงพอใจของประชาชน ผู้รับบริการ ความคุ้มค่าในภารกิจ ทั้งนี้ ตามเกณฑ์ วิธีการ และระยะเวลาที่ ก.พ.ร. กำหนด

3. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญ ว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้หัวหน้าหน่วยงานภาครัฐใช้การบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางและหลักปฏิบัติ ในการจัดวางระบบมาตรฐานการควบคุมภายใน

4. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่มุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานโดยกำหนด รายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งประกอบด้วย "ระบบการประกันคุณภาพภายใน" และ "ระบบการประกันคุณภาพภายนอก" เพื่อใช้เป็นกลไกในการคุ้มครองรักษา คุณภาพและมาตรฐานของสถาบันอุดมศึกษา และกำหนดให้สถานศึกษาทุกแห่งต้องได้รับการประเมิน คุณภาพภายนอกอย่างน้อย 1 ครั้ง ในทุกรอบ 5 ปี โดย "สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือ เรียกชื่อย่อว่า "สมศ."

ดังนั้น สถานศึกษาจึงต้องมีการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยสภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแลการดำเนินงานในมหาวิทยาลัยใหม่ ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ปัจจัยที่จะทำให้องค์กรมีการบริหารจัดการที่มีคุณภาพ ได้แก่ ทรัพยากร บุคคล ระบบฐานข้อมูล การบริหารความเสี่ยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง ฯลฯ เพื่อสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่กำหนด โดยใช้หลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)

5. เนื่องจากโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และการแข่งขัน ทำให้องค์กรทั้งภาครัฐ และภาคเอกชน ต้องปรับตัว และพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การดำเนินงานต่างๆ จึงต้องมีความระมัดระวัง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส และนำทรัพยากร ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม

ดังนั้น มหาวิทยาลัย จึงนำหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) มาเป็นกรอบในการดำเนินการเพื่อให้หน่วยงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กร
3. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามแนวพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี
4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
5. เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้างองค์ความรู้ ด้านการบริหาร ความเสี่ยงไปยังผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับ

3. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1) **ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น ในอนาคต ก่อให้เกิดความเสียหาย ส่งผลกระทบต่อ ทำให้การดำเนินงานขององค์กรไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ได้เป็นลักษณะ ดังนี้

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผล กระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือ สถานะขององค์กร

2. **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ทุกๆ ขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. **ความเสี่ยงด้านการเงิน** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่เพียงพอ

4. **ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

5. **ความเสี่ยงด้านอื่นๆ**

2) **ปัจจัยเสี่ยง** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุ สาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหาย ที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างปัจจัยภายนอก เช่น

1. ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมการเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหวคลื่นยักษ์สึนามิ โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สินแหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

2. ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน สกุลเงิน และเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวของราคา แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน

3. ภาวะการเมือง เหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบและเหตุการณ์ที่เปิดหรือจำกัดโอกาสเข้าสู่ตลาดต่างประเทศการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี

4. สังคม เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย

5. เทคโนโลยีสารสนเทศ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เช่น อีคอมเมิร์ซ ซึ่งมีผลต่อการใช้สารสนเทศในการบริหาร การลดโครงสร้าง ต้นทุน หรือความต้องการด้านเทคโนโลยี

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น

1. โครงสร้างพื้นฐาน คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับความต้องการเงินทุนเพื่อขยายหรือรักษาโครงสร้างพื้นฐาน การลดเวลาที่เครื่องจักรเสีย และการเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า

2. พนักงาน คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับอุบัติเหตุ การทุจริต การหมดอายุสัญญาจ้างการสูญเสียพนักงานสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายทางการเงินและชื่อเสียงและการหยุดผลิต

3. กระบวนการ คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานสำคัญ การเปลี่ยนแปลง กฎเกณฑ์ ความผิดพลาดในกระบวนการ การส่งมอบสินค้า การควบคุมที่ไม่เพียงพอที่ส่งผลกระทบต่อความไม่มีประสิทธิภาพ ความไม่พอใจของลูกค้า การเสียส่วนแบ่งการตลาด และการเสียชื่อเสียง

4. เทคโนโลยี คือ เหตุการณ์ที่เกี่ยวกับระบบไอทีและสารสนเทศภายใน องค์กรความถูกต้องครบถ้วนของสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัย การทุจริต การเลือกระบบที่จะใช้การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ การหยุดชะงักของระบบ และความสามารถปฏิบัติงานต่อเนื่อง

3) การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

1. โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

2. ผลกระทบ หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นจาก การเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

3. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูงความเสี่ยงปานกลางและความเสี่ยงน้อย

4) การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนด แนวทางและกระบวนการในการระบุ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม หน่วยงาน หรือการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งการกำหนดวิธีการในการบริหารและการควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ผู้บริหารระดับสูงยอมรับได้ ซึ่งสามารถมองได้เป็น 2 มุมมอง คือ

1. การกำจัดหรือลดปัจจัยต่างๆ ที่จะขัดขวางไม่ให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ นั่นคือ การปกป้องมูลค่าที่องค์กรมีอยู่ไม่ให้อันตรายหายไป

2. มองหาโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ คือ การสร้างมูลค่าให้กับองค์กร โดยการบริหารความเสี่ยง จะอาศัยการจัดลำดับความสำคัญหรือความรุนแรงของความเสี่ยงนั้น เพื่อที่จะได้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดในการบริหารจัดการกับสิ่งที่มีความสำคัญมาก่อน และมีการคำนึงถึงต้นทุนที่ต้องเสียไปกับผลประโยชน์ที่จะได้รับกลับมาด้วย

วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การยอมรับความเสี่ยง Take คือ การวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการ จัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2. การลด/ควบคุมความเสี่ยง Treat คือ พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

- ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน

- ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรอง

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง Terminate

- ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลง กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผนการสร้างรถไฟฟ้า เป็นรถ BRT ในเส้นทาง ที่ไม่คุ้มทุน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบทางสิ่งแวดล้อมให้ชุมชน

- ข้อเสีย คือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

4. การกระจาย/โอนความเสี่ยง Transfer ยกภาระในการเผชิญหน้ากับ เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง และการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น

- การทำประกัน คือ การจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันภัย ประกันชีวิต ประกันอัตราแลกเปลี่ยน

- การทำสัญญา คือ การทำข้อตกลงต่างๆ ทั้งในปัจจุบันและอนาคต เช่น การทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า การจัดจ้างหน่วยงานอื่นให้ดำเนินการแทน

- การรับประกัน ผู้ขายให้สัญญากับผู้ซื้อว่าสินค้าจะสามารถใช้งานได้ตาม คุณสมบัติที่ระบุไว้ ภายในระยะเวลาที่กำหนด หากไม่เป็นไปตามสัญญาผู้ขายพร้อมที่จะรับผิดชอบ ตามที่ตกลงกัน จึงเป็นลักษณะของการแบ่งปันความเสี่ยงจากผู้ซื้อไปยังผู้ขาย

5) การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยในการกำหนด กลยุทธ์และดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

6) การควบคุม คือ นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่า ได้มีการดำเนินการตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งานและทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้องการกระหายอด การแบ่งแยกหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

1. การควบคุมแบบป้องกัน เป็นการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาด ความเสียหาย เช่น การแบ่งแยกหน้าที่การทำงาน การควบคุมการเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2. การควบคุมแบบค้นพบ เป็นการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การสอบย้อนอด การตรวจนับพัสดุ เป็นต้น

3. การควบคุมแบบส่งเสริม เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือ กระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี

4. การควบคุมแบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมเพื่อค้นพบความเสียหายหรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อภารกิจวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานของ มหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุม ป้องกัน หรือลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ได้เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการบริหารความเสี่ยง มาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับหลักเกณฑ์ และวิธีบริหารกิจการ บ้านเมืองที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 มาตรา 9(3) กำหนดว่าส่วนราชการต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการตาม หลักเกณฑ์และวิธีการที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น โดยต้องสอดคล้องกับมาตรฐานที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนา ระบบราชการ (ก.พ.ร.) กำหนด

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เริ่มดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2549 โดยมหาวิทยาลัยได้คัดเลือกการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดในการจัดทำคำรับรอง การปฏิบัติราชการในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กรและดำเนินการ โดยมีกระบวนการในการวิเคราะห์ ประเมิน และระบุความเสี่ยง เพื่อดำเนินการให้บรรลุผลตามเป้าหมาย สร้างความเชื่อมั่นต่อสาธารณชนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ว่ามหาวิทยาลัยได้ดำเนินการตามนโยบายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และมีการดำเนินงานที่มีการกำกับดูแล อย่างรอบคอบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และเกิดความคุ้มค่าในการบริหารงาน จึงได้ดำเนินงานตามแนว ททางการบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้กำหนดองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร เป็นทิศทางในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. นโยบาย วัตถุประสงค์และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

1. แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

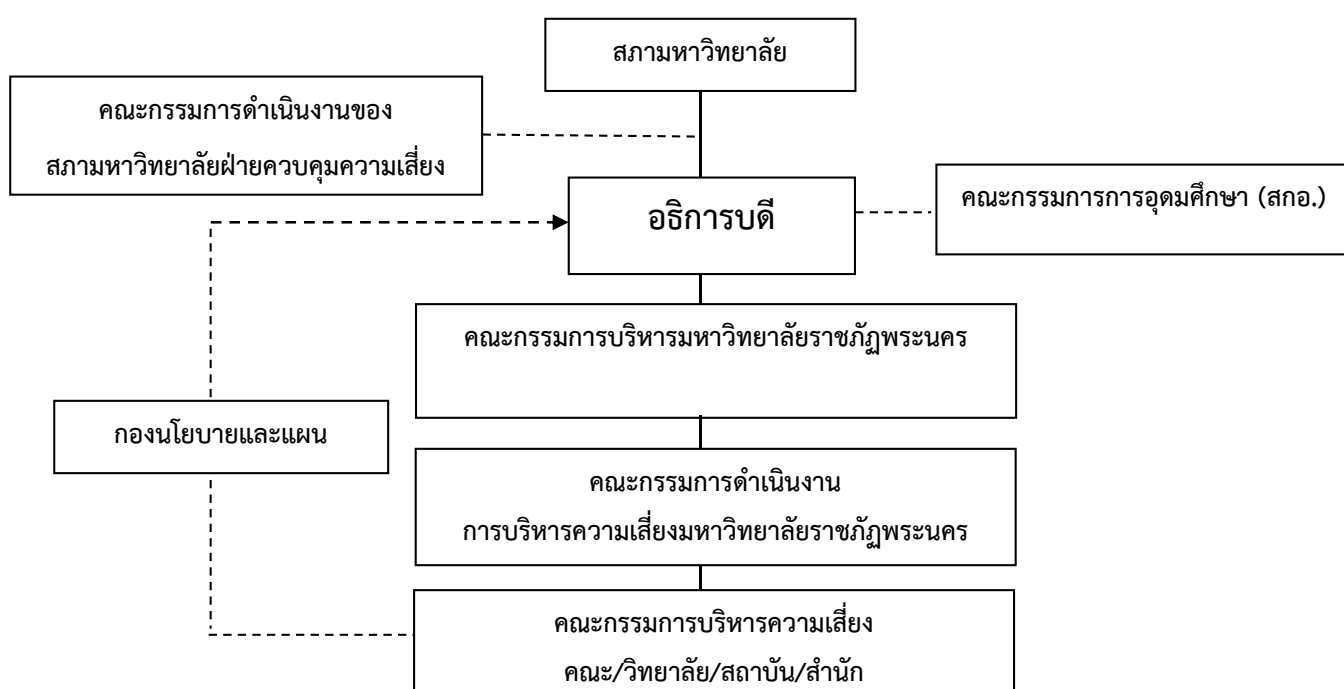
การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของทุกกระบวนการในการดำเนินกิจกรรมตลอดจน มีความเชื่อมโยงกับทุกหน่วยงาน มหาวิทยาลัยจึงกำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก ดังนี้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย

- 1) คณะกรรมการบริหารงานมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน กรรมการ รองอธิการบดีเป็นรองประธานกรรมการ ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการ สถาบัน เป็นกรรมการบริหารงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย

2) คณะกรรมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีเป็นประธาน ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก/เป็นกรรมการ ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหารงานการบริหารความเสี่ยง

1.2 ระดับคณะ/ วิทยาลัย/ สถาบัน/ สำนัก /หรือหน่วยงานเทียบเท่า รับผิดชอบโดย คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก หรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารงานการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก เป็นประธานกรรมการ และผู้แทนหน่วยงานเป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/ผู้อำนวยการสถาบัน โดยมีแผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในแผนภาพ



แผนภาพ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร

2. นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยฯ จะเกิดความเสียหาย ในระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ ตามแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

- 1) ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง
- 2) ให้มีการกำหนดกระบวนการการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งองค์กร
- 3) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุง อย่างสม่ำเสมอ
- 4) ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- 5) ให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามปกติ
- 6) ให้มีการนำการดำเนินงานตามภารกิจหลักและโครงการ/กิจกรรม ตามแผนปฏิบัติงาน ประจำปีงบประมาณของทุกหน่วยงาน มาวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน การบริหารงาน และเพื่อป้องกันการทุจริตในขั้นตอนการดำเนินงาน
- 2) เพื่อให้สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้
- 3) เพื่อทบทวนและเสนอแนะมาตรการแนวทางการแก้ไขปรับปรุงและป้องกันความเสี่ยงที่เกิดขึ้น
- 4) เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับนโยบายและดูแลการดำเนินงานของการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยฝ่ายควบคุมความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำกับรอบการดำเนินงานด้านการควบคุมความเสี่ยง 2. ควบคุม ดูแล ประเมินผล กลั่นกรอง และติดตามผลการดำเนินงาน
อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2. กำกับและติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง 4. เสนอรายงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย สกอ./สมศ.
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยโดยการ กำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง 2. ให้ความเห็นชอบในแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. ติดตามและพิจารณาประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อดำเนินการตามระเบียบต่อไป 5. แต่งตั้งอนุกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง 6. อื่นๆ ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
คณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งมหาวิทยาลัยโดยการ กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 2. ให้ความเห็นชอบในแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. ติดตาม และพิจารณาประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 5. อื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

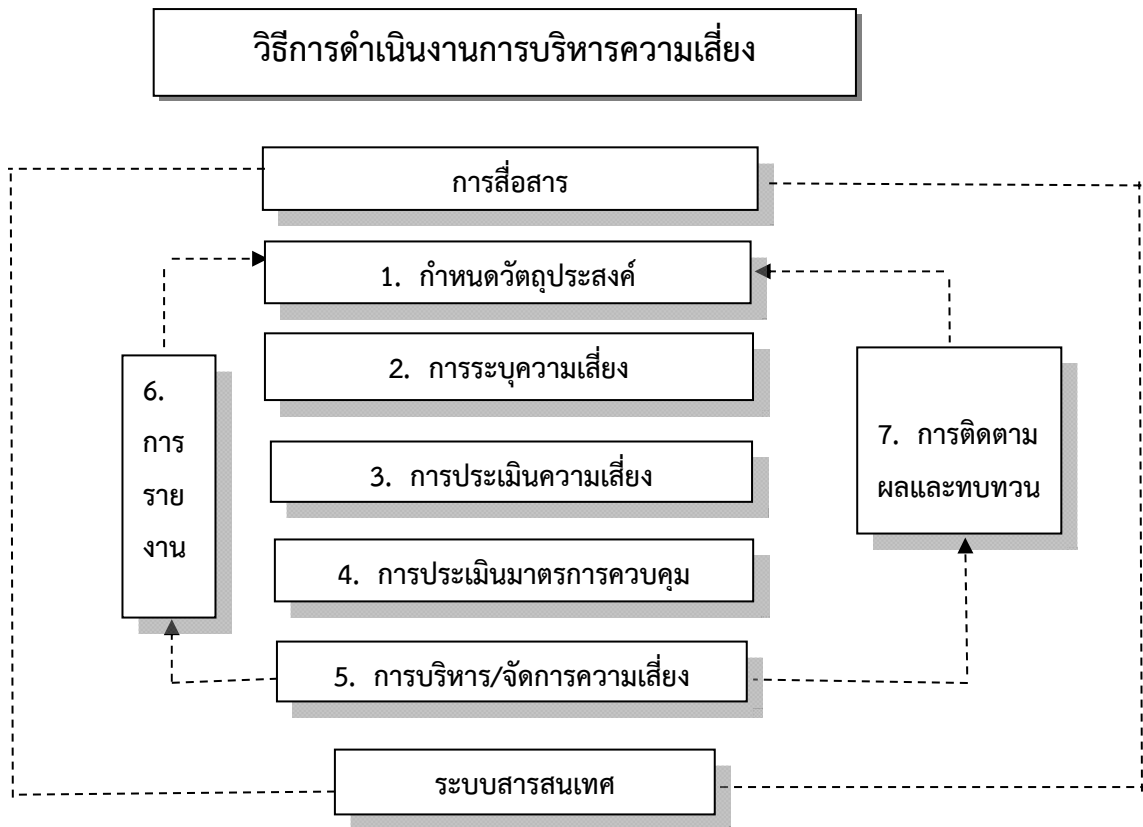
ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/ สำนัก	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดแนวปฏิบัติและประสานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของแต่ละคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก/หน่วยงาน 2. รวบรวม สังเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานย่อย เพื่อระบุเป็นปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่อาจส่งผลกระทบต่อ ความเสียหาย ความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย รวมทั้งจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง 3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้าน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยแผนดังกล่าวได้กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยในการบริหารความเสี่ยงการดำเนินการแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม 4. อื่นๆ ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
สำนักงานประกันคุณภาพ การศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประสานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน/จัดประชุมการบริหารความเสี่ยง 2. รวบรวม สังเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานย่อยในเบื้องต้น 3. นำเสนอความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงาน ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก ร่วมกันพิจารณา 4. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

บทที่ 3

กระบวนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ตามสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดแนวทางควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุม เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน การบริหารความเสี่ยงนี้จะเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลมีหลักการและหาทางลดป้องกันความเสียหายในการทำงานของโครงการเดิมแต่ละขั้นตอนไว้ก่อนล่วงหน้า ซึ่งมีวิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ดังแผนดังนี้



แผนภาพ วิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

วิธีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของโครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติงานประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยฯ หรือคณะ/สำนัก/สถาบัน ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยจนถึงระดับกิจกรรมโดยวัตถุประสงค์ระบุถึงสิ่งที่มหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จ

2. **การระบุความเสี่ยง** เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยระบุว่าเหตุการณ์นั้นเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม

3. **การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

เป็นการนำผลการประเมินความเสี่ยงมาประมวลเข้าด้วยกัน ซึ่งเบื้องต้นต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยง แผนผังประเมินความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ซึ่งประกอบด้วยโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับโอกาส (Likelihood)

ระดับโอกาส	ความหมาย
5	มีโอกาสเกิดขึ้นเสมอเกือบทุกครั้ง
4	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง
2	มีโอกาสเกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	มีโอกาสเกิดขึ้นกรณียกเว้น

ระดับผลกระทบ (Impact)

คะแนน	ความหมาย
5	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อยมาก (ผู้บริหารถูกลงโทษทางวินัย) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 10 ล้านบาท
4	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการน้อย (ผู้บริหารถูกตำหนิหรือถูกร้องเรียน) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 250,000 บาท
3	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความสูญเสียมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการปานกลาง (เจ้าหน้าที่ถูกร้องเรียนหรือถูกลงโทษทางวินัย) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย มากกว่า 5 หมื่นบาท
2	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการค่อนข้างมาก (ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิ) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย 1-5 หมื่นบาท
1	กระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/มีความเสียหายอย่างมาก/ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมาก (ได้รับเสียงบ่นหรือถูกตำหนิหลายๆครั้ง) ผลกระทบกับมูลค่าความเสียหาย น้อยกว่า 1 หมื่นบาท

เกณฑ์ตัดสินใจ

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
สูงมาก	20-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูง	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	5-9	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุม
ต่ำ	3-4	ระดับที่ยอมรับได้
ต่ำมาก	1-2	ระดับที่ความเสี่ยงน้อย

แผนผังประเมินความเสี่ยง

	โอกาส					
	ระดับ	ต่ำมาก(1)	ต่ำ(2)	ปานกลาง(3)	สูง(4)	สูงมาก(5)
ผลกระทบ	สูงมาก(5)	5	10	15	20	25
	สูง (4)	4	8	12	16	20
	ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
	ต่ำ (2)	2	4	6	8	10
	ต่ำมาก (1)	1	2	3	4	5

4. การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือเป็นปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์มาตรการหรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

6. การรายงาน เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มี การเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมทั้งเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

7. การติดตามผลและทบทวน เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน จึงกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่เกิดจากผลกระทบและโอกาส รายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

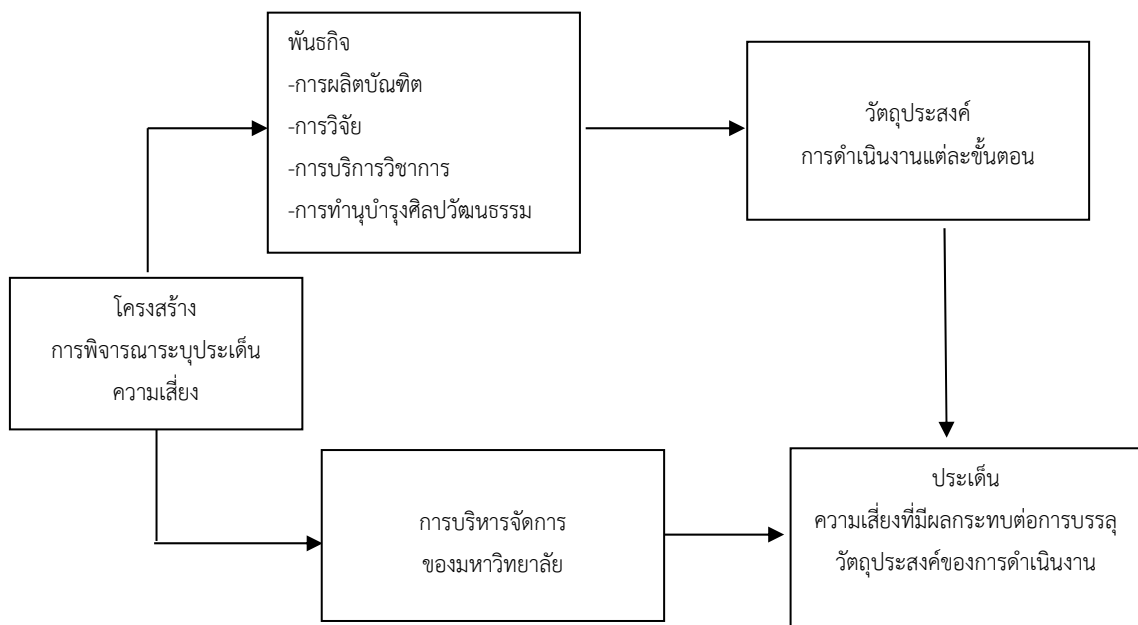
ระดับ	ความเสี่ยง สูงมาก	ความเสี่ยงสูง	ความเสี่ยง ปานกลาง	ความเสี่ยง ต่ำ	ความเสี่ยง ต่ำมาก
คะแนน	20 - 25	10 - 16	5 - 9	3 - 4	1 - 2

การประเมินความเสี่ยง

กระบวนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์ความเสี่ยง ให้ทราบระดับความเสี่ยง จากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นขององค์กร สำหรับประกอบการพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม และคํ่าค่าในการดำเนินการควบคุมต่อไป

1. การระบุความเสี่ยง เพื่อให้การระบุความเสี่ยง ที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุมทุกพันธกิจ และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย โดยได้ประมวลประเด็น ความเสี่ยงย่อยที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เพื่อเป็นแนวทางให้คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก ในการระบุความเสี่ยง ทั้งนี้ คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก สามารถระบุความเสี่ยงย่อยเพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

แผนภาพ แสดงโครงสร้างการระบุความเสี่ยงตามกรอบนโยบายของมหาวิทยาลัย



หมายเหตุ ในระดับหน่วยงานย่อยการระบุความเสี่ยงให้ใช้กระบวนการตามโครงสร้างมหาวิทยาลัยเป็นแนวทางแต่ให้พิจารณาตามพันธกิจและกิจกรรมของแต่ละหน่วยงาน

2. การวิเคราะห์ความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ องค์กร จะต้องพิจารณาระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ความเสี่ยง (Impact: I) หากเกิดความเสี่ยงนั้น เพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) ตามสูตร $D = L \times I$

มหาวิทยาลัยได้กำหนดประเด็นโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย ประเด็นความรุนแรงของผลกระทบ ความเสี่ยง และ Risk Matrix เพื่อให้คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก ใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ตามลักษณะของความเสี่ยงที่พบในหน่วยงาน ซึ่งแสดงรายละเอียดได้ดังนี้

แผนภาพ แสดงประเด็นโอกาส และระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

ประเด็น / องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับคะแนนของความเสี่ยง(D)				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. ความรุนแรงของผลกระทบ (I)					
<i>***โดยอาจพิจารณาจากข้อมูล/ประเด็นต่างๆประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือหลายประเด็นประกอบกัน เช่น</i>					
1.1) มูลค่าความเสียหาย หรือ	< 1 หมื่นบาท	1 - 5 หมื่นบาท	> 5 หมื่นบาท	> 250,000 บาท	> 10 ล้านบาท
1.2) อันตรายต่อชีวิต	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บ เล็กน้อย	บาดเจ็บต้อง รักษา ทางการแพทย์	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
1.3) ระดับความปลอดภัยของชีวิต ทรัพย์สิน หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน (จากผลการสำรวจความพึงพอใจ)	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
1.4) ข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	1 ข่าว / ปี	2 ข่าว / ปี	3 ข่าว / ปี	4 ข่าว / ปี	≥ 5 ข่าว / ปี
1.5) จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหาย / ผู้ที่ได้รับผลกระทบ	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงบางราย	กระทบเฉพาะ กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็น ส่วนใหญ่	กระทบเฉพาะกลุ่ม ผู้เกี่ยวข้องโดยตรง ทั้งหมด	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น บางส่วน	กระทบผู้เกี่ยวข้อง โดยตรง ทั้งหมดและผู้อื่น มากมาย
1.6) จำนวนผู้ร้องเรียน (ต่อเดือน)	น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน)	1 - 2 ราย (ต่อเดือน)	3 - 5 ราย (ต่อเดือน)	5 - 6 ราย (ต่อเดือน)	7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน)
2. โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)					
<i>***โดยอาจพิจารณาจากข้อมูล/ประเด็นต่างๆประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือหลายประเด็นประกอบกัน เช่น</i>					
2.1) การมีอยู่และการใช้ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง 2 อย่าง และมีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตาม อย่างใดอย่าง หนึ่งหรือไม่ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งแต่ไม่ถือ ปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่าง และไม่ถือปฏิบัติ
2.2) การควบคุม ติดตาม และ ตรวจสอบ โดยผู้บังคับบัญชา หรือหน่วยอื่น ๆ	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน หรือ มากกว่า
2.3) การฝึกอบรม / สอนงาน / ทบทวนการ ปฏิบัติงาน	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
2.4) ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด ในการ ปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี / ครั้ง)	5 ปี / ครั้ง	2 - 3 ปี / ครั้ง	1 ปี / ครั้ง	1 - 6 เดือน / ครั้ง	1 เดือน / ครั้ง หรือมากกว่า
2.5) โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน

หมายเหตุ : สามารถแก้ไขได้ตามสภาพแวดล้อมเพื่อความเหมาะสมกับการควบคุมความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยผู้บริหารของหน่วยงาน (พิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก) ทั้งนี้ในการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

1. ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก
2. วิเคราะห์ถึงผลได้ผลเสียของแต่ละทางเลือก

2.1 ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

2.2 ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต ซึ่งวิธีการจัดการกับความเสี่ยงโดยทั่วไปมี ดังนี้

การติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

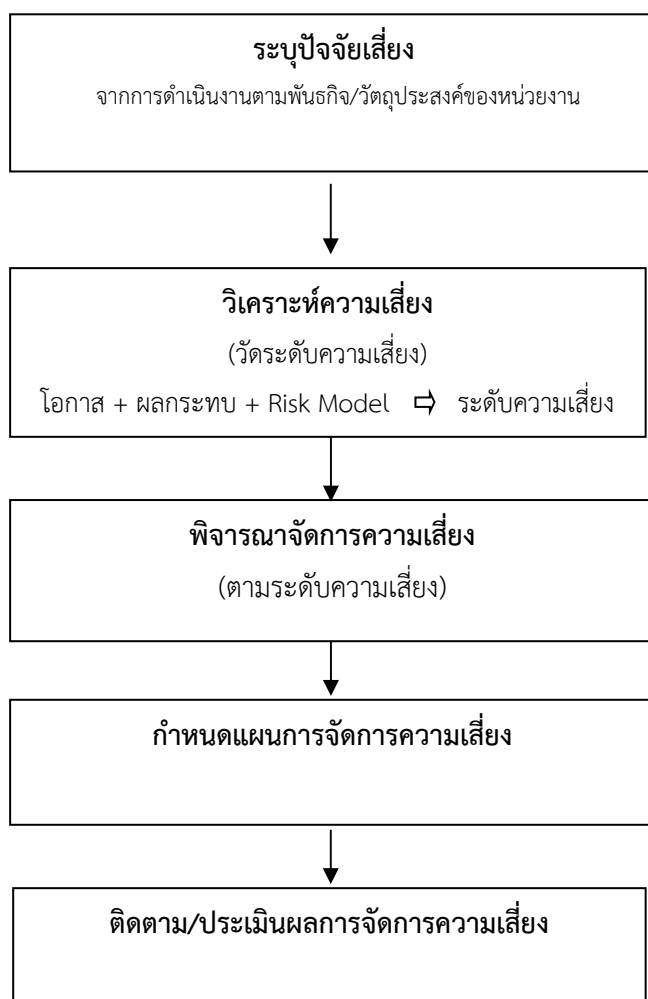
มหาวิทยาลัยได้กำหนดนโยบายการติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกาล โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการติดตามผลในภาพรวมของมหาวิทยาลัยเป็นรายครึ่ง ทุก 6 เดือน และประเมินผลทุกสิ้นปี ทั้งนี้ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน ให้คณะ/สำนัก/วิทยาลัย ดำเนินการโดยให้เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน และเมื่อการติดตามผลพบสิ่งที่อาจจะก่อให้เกิดความผิดพลาด หรือพบโอกาสในการพัฒนาให้ดีขึ้นเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการรายงานความบกพร่อง ให้ผู้บริหารทราบ

สรุปความเชื่อมโยงกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง

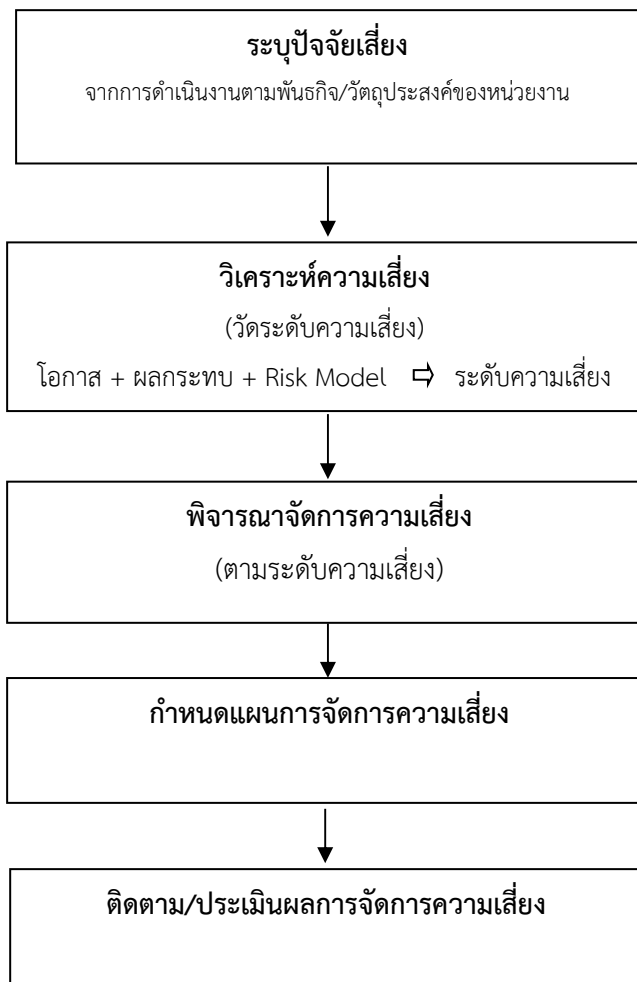
เพื่อให้คณะ/วิทยาลัย/สถาบัน/สำนัก สามารถนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงนำไปใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถแสดงความเชื่อมโยงการดำเนินงานตามกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยงได้ดังนี้

แผนภาพ แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการและรายงานการบริหารความเสี่ยง

ระดับส่วนงานย่อยของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



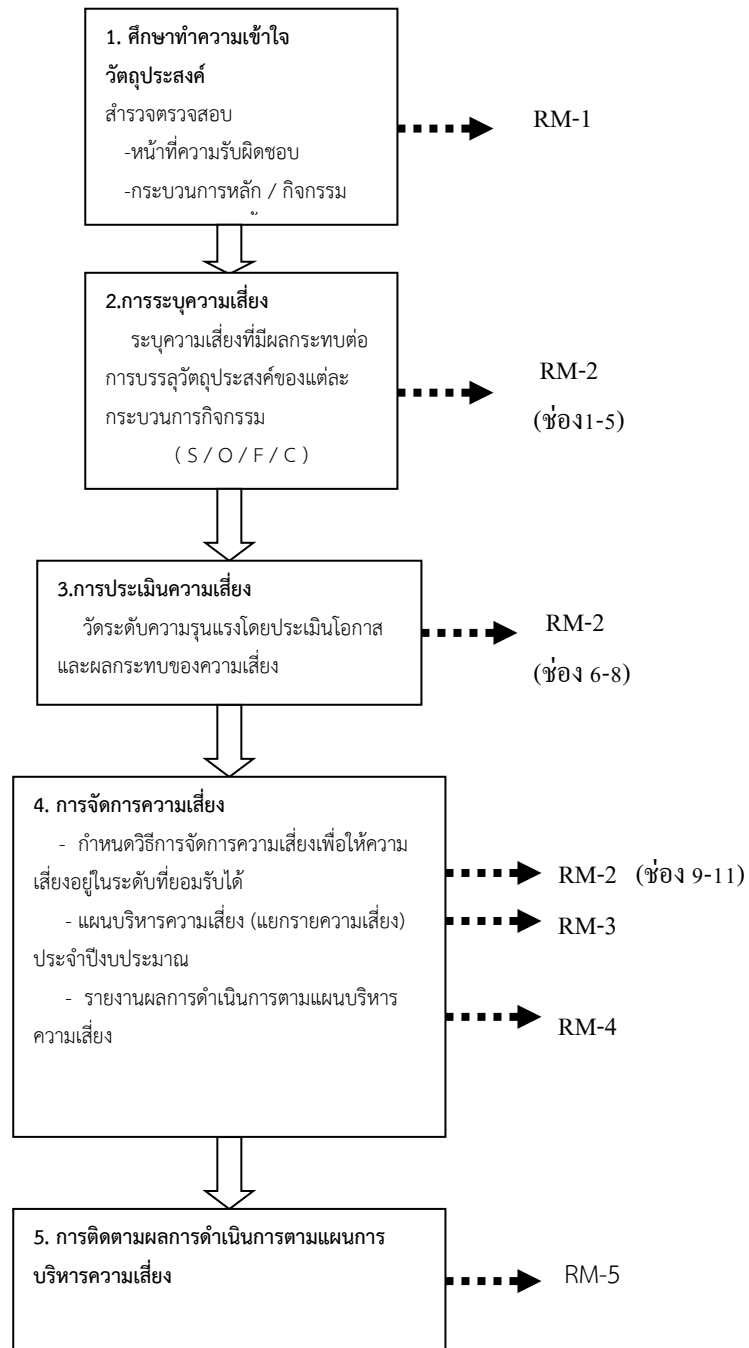
แผนภาพ แสดงความเชื่อมโยงกระบวนการรายงานการบริหารความเสี่ยง
ระดับหน่วยรับตรวจของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร



ภาคผนวก

สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยงและแบบฟอร์มการจัดทำการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง



RM-1

แบบกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน		
ชื่อหน่วยงาน		
ยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ	กระบวนงาน / กิจกรรม ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์	วัตถุประสงค์ / ตัวชี้วัด / เป้าหมาย

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... ปี.....

รายงานสรุปการระบุและประเมินความเสี่ยง																	
ชื่อหน่วยงาน																	
(1) กระบวนการหลัก / กิจกรรม																	
(2) วัตถุประสงค์ / ตัวชี้วัด / เป้าหมาย																	
(3) ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง	(4) ประเภทของ ความเสี่ยง	(5) มาตรการ/แผนปฏิบัติ การจัดการความเสี่ยง ในปัจจุบัน	สถานะของความเสี่ยงที่เหลืออยู่										(9) มาตรการ/ แผนปฏิบัติ การจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม	(10) ผู้รับผิดชอบ	(11) ระยะเวลา ดำเนินการ		
			(6) โอกาส					(7) ผลกระทบ								(8) ระดับความเสี่ยง (6)X(7)	
			5	4	3	2	1	5	4	3	2	1					

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... ปี.....

แผนบริหารความเสี่ยง (แยกความเสี่ยง) ประจำปีงบประมาณ 2561					
ชื่อหน่วยงาน					
กิจกรรม / กระบวนการหลัก					
หลักการและเหตุผล					
ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง					
ประเภทของความเสี่ยง					
<input type="checkbox"/> ด้านกลยุทธ์ <input type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง					
เป้าหมายของการจัดการความเสี่ยง					
<input type="checkbox"/> ลดโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง <input type="checkbox"/> ลดระดับของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง					
ระยะเวลาดำเนินการ					
งบประมาณ / ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการ					
(1) มาตรการ/แผนปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม	(2) โครงการ/กิจกรรม	(3) ขั้นตอนการดำเนินการ	(4) ผู้รับผิดชอบ	(5) ระดับความเสี่ยง=โอกาสxผลกระทบ	(6) ข้อมูลพื้นฐาน
RM-2 ช่อง 9					

ผู้รายงาน.....
ตำแหน่ง.....
วันที่.....เดือน..... ปี.....

รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ชื่อหน่วยงาน						
กิจกรรม / กระบวนการหลัก						
(1) ความเสี่ยง	(2) แผนการบริหาร ความเสี่ยงและขั้นตอน การดำเนินการ	(3) โครงการ/กิจกรรม	(4) ระยะเวลาดำเนินการ	(5) สถานะของการ ดำเนินการ	(6) เอกสาร / หลักฐาน	(7) ปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ
	← RM-3	→				

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... ปี.....

รายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง												
ชื่อหน่วยงาน												
(1) กิจกรรม / กระบวนการหลัก												
(2) ความเสี่ยง	(3) มาตรการ/ แผนปฏิบัติการ การจัดการ ความเสี่ยง ในปัจจุบัน	สถานะก่อนจัดการความเสี่ยง			(7) มาตรการ/ แผนปฏิบัติการ การจัดการ ความเสี่ยง เพิ่มเติม	(8) ผู้รับผิดชอบ	(9) ระยะเวลา ดำเนินการ	สถานะหลังจัดการความเสี่ยง			(13) ปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ	(14) เอกสาร หลักฐาน
		(4) โอกาส	(5) ผลกระทบ	(6) ระดับ				(10) โอกาส	(11) ผลกระทบ	(12) ระดับ		
			RM-2								RM-4	

ผู้รายงาน.....

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน..... ปี.....

สรุปการจัดทำรายงาน
การบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานที่ต้องดำเนินการ

ผู้ดำเนินงาน	ลำดับ	รายงานที่ต้องจัดทำ	กำหนดส่ง		หน่วยงานที่ต้องส่ง	หมายเหตุ
			รอบ 6 เดือน	รอบ 12 เดือน		
ระดับหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/ สำนัก/สถาบัน)	1	แผนการบริหารความเสี่ยง	ต้นปีงบประมาณ (RM1-RM3)		- เก็บไว้ที่หน่วยงาน 1 เล่ม - ส่งให้หน่วยงานที่จัดทำระดับ มหาวิทยาลัย	เก็บไว้เพื่อสำหรับตรวจประเมิน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับ หน่วยงาน
	2	รายงานการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	31 มีนาคม (RM4)	30 กันยายน (RM5)		
ระดับมหาวิทยาลัย	3	แผนการบริหารความเสี่ยง	ต้นปีงบประมาณ (RM1-RM3)		- เสนอให้คณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัยพิจารณา - เสนอให้คณะกรรมการ ดำเนินงานของสภา มหาวิทยาลัย ฝ่ายควบคุม ความเสี่ยงพิจารณา	เก็บไว้เพื่อสำหรับตรวจประเมิน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย
	4	รายงานการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง	30 เมษายน (RM4)	30 กันยายน (RM5)	- รายงานผลให้คณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัยทราบ - รายงานผลให้คณะกรรมการ ดำเนินงานของสภา มหาวิทยาลัย ฝ่ายควบคุม ความเสี่ยงทราบ	เก็บไว้เพื่อสำหรับตรวจประเมิน คุณภาพการศึกษาภายใน ระดับ มหาวิทยาลัย



มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร **P**
PHRANAKHON RAJABHAT UNIVERSITY **R**
U

เลขที่ 9 ถนนแจ้งวัฒนะ แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพฯ 10220 <http://www.pnru.ac.th>