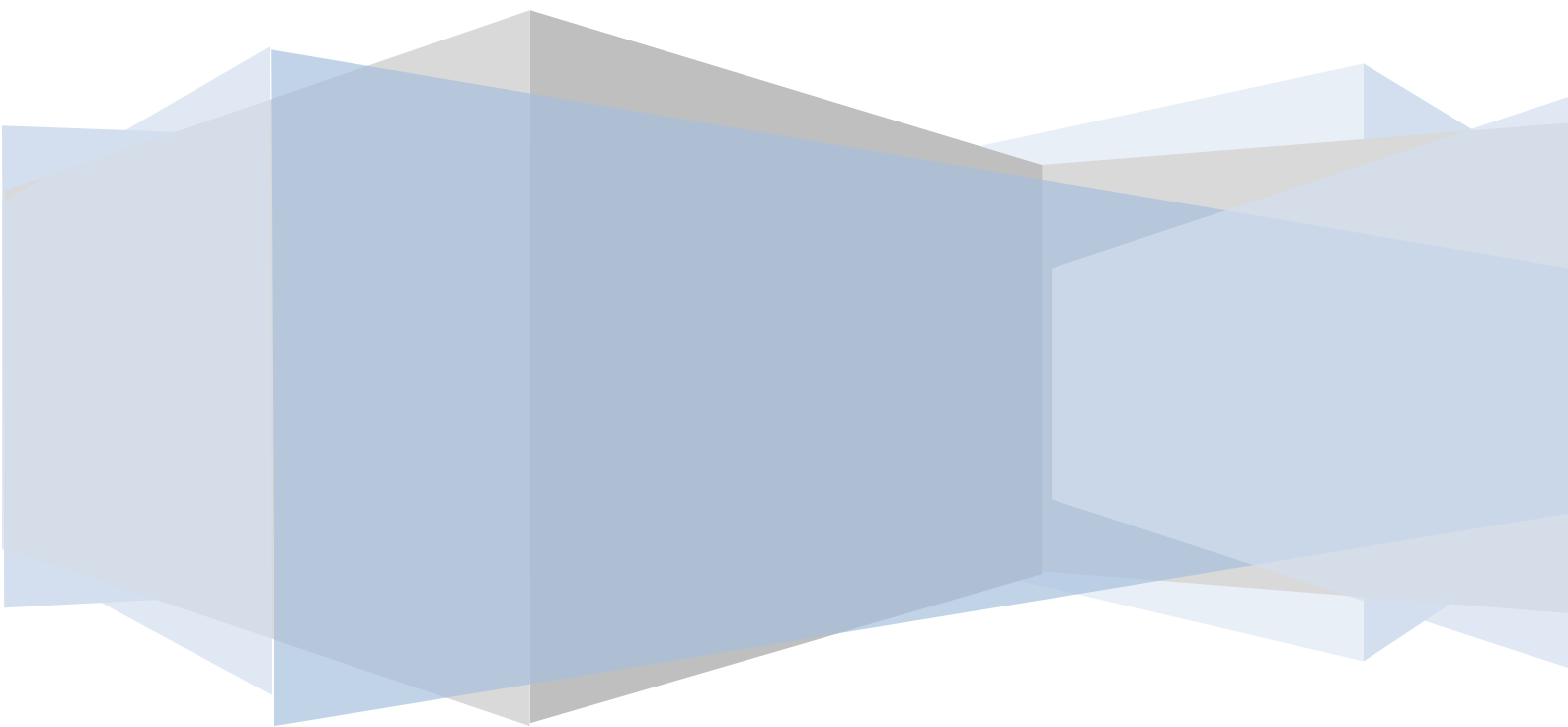




คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี



คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ตระหนักดีว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่สำคัญ เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีประโยชน์ในการบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จึงได้ดำเนินการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกหน่วยงานนำไปใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตามบริบทของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทุกพันธกิจ รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในมหาวิทยาลัย และสอดคล้องกับแนวทางการตรวจสอบภายในภาครัฐ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
ธันวาคม 2561

สารบัญ

| | หน้า |
|---|------|
| คำนำ | |
| ส่วนที่ 1 บทนำ | 1 |
| การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย | 1 |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยง | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง | 3 |
| ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง | 3 |
| โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง | 3 |
| หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง | 4 |
| ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง | 6 |
| ความหมายและคำจำกัดความ | 6 |
| แนวทางการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง | 13 |
| การระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง | 14 |
| การประเมินความเสี่ยง | 15 |
| การจัดการความเสี่ยง | 19 |
| การติดตามประเมินผลและรายงานผล | 20 |
| ผังการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง | 21 |
| ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน | 22 |
| แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง | 22 |
| แบบประเมินความคิดเห็นผู้บริหาร | 23 |
| การจัดลำดับความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ | 25 |
| ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยง | 26 |
| การกำหนดเกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิดและเกณฑ์การวัดผลกระทบ | 28 |
| แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562 | 34 |
| คำอธิบายสำหรับการกรอกข้อมูลในแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง | 37 |
| สรุปแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง | 39 |

ส่วนที่ 1

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ตามคำสั่งสภามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ ๒๐/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๒๖ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ได้ประชุมและเสนอให้มีการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม มหาวิทยาลัยจึงมีคำสั่งมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ที่ ๓๒/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อดำเนินการ

จากการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา คณะกรรมการพิจารณาแล้วเห็นว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหลายๆส่วนเนื่องจากการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถแยกออกจากการทำงานปกติได้ ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงของทั้งมหาวิทยาลัย ในการจัดทำแผนการกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหลายๆส่วน ไม่สามารถแยกออกจากการทำงานปกติได้ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง มีระบบการดำเนินงานที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่กำหนด มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของทั้งมหาวิทยาลัยในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนอง/รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงได้ตามสถานการณ์



ประกาศมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
เรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

.....

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยดังนี้

๑. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีมุ่งมั่นในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

๓. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

๔. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

๕. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ประกาศ ณ วันที่ ๒๕ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ
(รองศาสตราจารย์ ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

วัตถุประสงค์ของการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

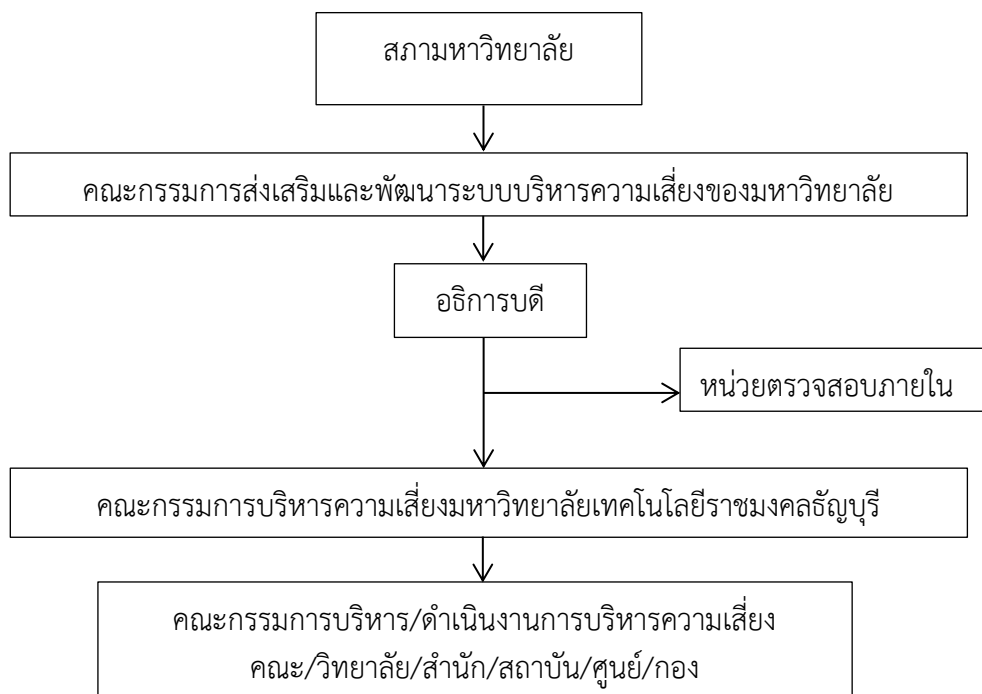
คู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจ และตระหนักถึงความเสี่ยงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น โดยสามารถบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้
2. เพื่อให้เป็นแนวทางในการดำเนินงานแก่หน่วยงานและบุคลากรสามารถนำไปบริหารจัดการได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อให้มีระบบการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และทบทวน ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจให้กับผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุผลตามเป้าประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เนื่องจากปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี นวัตกรรม และสภาพแวดล้อม ดังนั้นการแข่งขันทำให้หน่วยงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องมีความระมัดระวัง ต้องปรับตัวและพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการดำเนินการอย่างโปร่งใส มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้ตระหนักถึงความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มความน่าเชื่อถือ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ การเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน การดูแลและปกป้องทรัพย์สิน เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยดังนี้

1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย

1.1 ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง

1.2 กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง

2. คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2.1 ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มหาวิทยาลัย โดยพิจารณาเสนอข้อบังคับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2.2 กำกับดูแลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และนำเสนอแนวคิดใหม่ในการบริหารความเสี่ยง

2.3 ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2.4 นำเสนอผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย ผ่าน

คณะกรรมการตรวจสอบของสภามหาวิทยาลัย

2.5 ปฏิบัติหน้าที่อื่น ตามที่สภามหาวิทยาลัย หรือคณะกรรมการตรวจสอบของสภามหาวิทยาลัย

มอบหมาย

3. อธิการบดี

3.1 กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัยโดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และมีการบูรณาการร่วมกัน

3.2 ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง

3.3 ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3.4 เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย

4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

4.1 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลมาจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุม ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยและให้ระดับความเสี่ยงลดลง

4.2 ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

4.3 ควบคุมและกำกับดูแลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.4 จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับคณะและระดับสถาบัน นำเสนอต่อคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย

5. คณะกรรมการบริหารและการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง

5.1 กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

5.2 รวบรวมข้อมูลระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงและประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน

5.3 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง

5.4 ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร/คณะกรรมการประจำหน่วยงาน พร้อมทบทวนกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความหมายและคำจำกัดความ

1. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ก่อให้เกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสในการเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ ซึ่งความเสี่ยงสามารถจำแนกได้แต่ละด้านดังนี้

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ (Strategic Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนา การบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงานระบบการประกันคุณภาพ ระบบสารสนเทศ อาคารสถานที่ ว่ามีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีระบบควบคุมตรวจสอบที่ดีเพียงพอ หากไม่ดีพอหน่วยงานต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงินงบประมาณการควบคุมค่าใช้จ่าย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและการรายงานทางการเงินบัญชี

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับ (Compliance Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานหรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) : ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ การเกิดอัคคีภัย การเกิดอุบัติเหตุจากยานพาหนะ การฆ่าตัวตาย เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้าย และไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจนในด้านต่างๆ

ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

ความเสี่ยงด้านอื่นๆ (Other Risk) : ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานแบบตลาดวิชา การศึกษาตลอดชีวิต ที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับอายุตามบริบทของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

2. ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก

- 1) ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย
 1. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด
 2. โครงสร้างมหาวิทยาลัย (Structure) มีหน่วยงานและระดับชั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมในการดำเนินพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเพียงใด
 3. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด เช่น ระบบการคัดเลือก/การสรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิตบัณฑิต ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง และระบบสารสนเทศ เป็นต้น
 4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด
 5. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ/สมรรถนะเหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด
 6. ทักษะ (Skill) ของมหาวิทยาลัยและบุคลากรเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่าอย่างไร
 7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากรมีส่วนสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

2) ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

1. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน และตลาดหุ้น

2. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น

3. ด้านการเมืองส่งผลต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล

4. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่างๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎระเบียบข้อบังคับที่ล้าสมัยไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

2.2 สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)

1. ผู้ให้บริการการศึกษารายใหม่ๆ (New Entrants)

2. ความรุนแรงของการแข่งขัน (Intensity of Rivalry)

3. อำนาจการต่อรอง (Bargaining Power)

- ผู้รับบริการ (Customer)

- ผู้จัดหาทรัพยากรให้ (Supplier)

4. บริการ/สินค้าอื่น ๆ ที่เป็นสิ่งทดแทนการเลือกใช้บริการการศึกษา (Substitution)

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงที่มีการวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับความเสี่ยง ที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจเพื่อจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

3.1 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

3.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อมหาวิทยาลัยในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

3.3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการนำ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมิน ระดับความรุนแรง (Degree of Risk) หรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยง ที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัย เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับ ความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่กำหนด

เกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดความเสี่ยง x ระดับผลกระทบ

เมื่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงลำดับใดในตารางการ จำแนกความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงมากที่ต้อง บริหารจัดการก่อน แบ่งเป็น 4 ลำดับ คือความเสี่ยงสูงมาก (สีแดง) ความเสี่ยงสูง (สีส้ม) ความเสี่ยงปานกลาง (สีเหลือง) และความเสี่ยงต่ำ (สีเขียว)

4. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง ระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการจำแนกความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่า ความเสี่ยงจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

5. วิธีการบริหารความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหาร จัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ใน ระดับที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยง นั้นผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงเปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่า เหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

5.1 ความเสี่ยงซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงดำเนินการ ได้ดังนี้

1. การควบคุม/การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงหรือลดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นโดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดฝึกอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงานแยกจากกัน เป็นต้น หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (Back up) เป็นระยะๆ การบันทึกข้อมูลสำรอง เป็นต้น

2. การโอนความเสี่ยง/การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือการถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกันซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน จะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันภัย (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอกเป็นการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอก มาจัดการในงานบางอย่างแทน (งานรักษาความปลอดภัย) เป็นต้น

3. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือการรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง ไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น) ไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

4. การยกเลิก/หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุด/ยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงกิจกรรม/โครงการ/วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานมากเกินไป ทำให้ไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

5.2 ความเสี่ยงซึ่งเกี่ยวกับการควบคุมภายในที่เกิดจากปัจจัยภายในที่อยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสมเพื่อลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือความคุ้มค่า เป็นต้น

6. การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆเพื่อลดต้นเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานจะเกิดความเสียหายโดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานยอมรับได้ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์กลยุทธ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากทุกภาคส่วน ทุกระดับทั่วทั้งมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

7. การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสมมีการปฏิบัติตามจริงข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

8. เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้างๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา และเชิงพัฒนา

9. การควบคุมภายใน (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานจัดให้มีขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะเป็นในรูปของนโยบายแนวทางกฎระเบียบข้อบังคับคู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

10. ระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ในการจัดวางระบบควบคุมภายในและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีความคล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก โดยมีทั้งแนวคิดที่เหมือนกันและแตกต่างกันในบางประเด็น ซึ่งมหาวิทยาลัยได้นำทั้ง 2 ระบบมาผสมผสานกัน โดยจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีวิธีการวิเคราะห์ทุกขั้นตอนตามแนวทางของระบบควบคุมภายใน

การเทียบเคียงระหว่างระบบควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

| ระบบควบคุมภายใน | การบริหารความเสี่ยง |
|--|---|
| <p>ด้านวัตถุประสงค์</p> <p>1. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน รวมถึงการดูแลทรัพย์สิน การป้องกันความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลและการทุจริต</p> <p>2. ความเชื่อถือได้ของข้อมูลรายงาน</p> <p>3. การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง นโยบาย สัญญา</p> | <p>ด้านวัตถุประสงค์</p> <p>1. ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายในระดับสูง ต้องเป็นแนวทางเดียวกัน และต้องสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> <p>2. ด้านการปฏิบัติงาน การใช้ทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล</p> <p>3. ด้านการรายงาน การรายงานขององค์กรมีความเชื่อถือได้</p> <p>4. ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด องค์กรได้ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎหมายที่ใช้บังคับองค์กร</p> |

| ระบบควบคุมภายใน | การบริหารความเสี่ยง |
|--|---|
| ด้านองค์ประกอบ 1. สภาพแวดล้อมของการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมการควบคุม 4. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามประเมินผล | ด้านองค์ประกอบ 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การระบุเหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การจัดการ/การตอบโต้ความเสี่ยง 6. กิจกรรมการควบคุม 7. สารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามประเมินผล |

ระบบควบคุมภายในแตกต่างจากการบริหารความเสี่ยง โดยไม่ได้มุ่งเน้นไปที่การบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แต่การบริหารความเสี่ยงเป็นการมองในภาพรวมของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและถ่ายทอดไปสู่หน่วยงานภายในทุกระดับ ด้านองค์ประกอบแม้ว่าการบริหารความเสี่ยงมีจำนวน 8 องค์ประกอบ แต่เป็นเพียงการขยายประเด็นจาก 5 องค์ประกอบของระบบควบคุมภายใน ทั้งนี้ในภาพรวม ระบบควบคุมภายใน เป็นการจัดการกับความเสี่ยงในระดับการปฏิบัติงานประจำภายในของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานเท่านั้น ส่วนการบริหารความเสี่ยง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

11. ปัญหา (Problem) หมายถึง ช่องว่าง (Gap) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่ กับ สิ่งที่ต้องการจะเป็น/คาดหวัง โดยมีความสับสนในการนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยงอยู่เสมอ

ความแตกต่างระหว่างปัญหาและความเสี่ยง

| ลักษณะการเกิด | ปัญหา (Problem) | ความเสี่ยง (Risk) |
|---|--|---|
| การเกิดเหตุการณ์ เทียบกับกรอบเวลา | เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน | 1. เหตุการณ์ปัจจุบันยังไม่เกิด หรืออาจเคยเกิดขึ้นแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่พบเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น) 2. มีความไม่แน่นอน ในอนาคตอาจเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ |
| การเกิดความเสียหาย สูญเสีย (ผลกระทบ) | เกิดขึ้นแล้วได้รับผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย/ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน | ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ ในปัจจุบันยังไม่เกิดความสูญเสีย/ความเสียหาย |
| การบริหารจัดการ/ การแก้ไข หรือ โครงสร้างการ บริหารจัดการ | 1. เป็นลักษณะเชิงรับ (เชิงแก้ไข) 2. เป็นการใช้กระบวนการแก้ไขปัญหาผ่านกลไกการบริหารจัดการตามสายการบังคับบัญชาที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และระดับความรุนแรงของปัญหา 3. สามารถดำเนินการจัดการ และแก้ไขปัญหาได้โดยทันที | 1. เป็นลักษณะเชิงรุก (เชิงป้องกัน เป็นการเตรียมความพร้อมรับมือ) 2. ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงโดยอยู่ในการกำกับดูแลของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน 3. สามารถดำเนินการกำกับดูแลโดยมีระบบควบคุมภายในที่ดีต่อปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ ความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงระบบตอบสนองที่มีประสิทธิภาพ เมื่อมีความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ |

แนวทางการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการนำประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (2561-2580) ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มาเพื่อกำหนดโครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกันในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยมีแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน นำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงของหน่วยงานและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบนโยบาย/มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่ต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

2. การแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้น การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมาก โดยกำหนดให้ผู้บริหารเป็นประธานคณะกรรมการ และผู้บริหารต้องจัดหาทีมงานหรือคณะทำงานที่รับผิดชอบภารกิจแต่ละด้านจากตัวแทนทุกภาคส่วน เพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการระดมความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยนำกิจกรรมหลักของหน่วยงานมาวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

3. จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาถึงปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน โดยนำวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี ผลการประเมินคุณภาพการศึกษา เป็นตัวตั้งในการค้นหาปัจจัยเสี่ยง (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 – 2564 มหาวิทยาลัยได้มีการพิจารณา/คัดเลือก จัดลำดับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง และส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการบรรลุผลตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยไว้แล้ว สำหรับของ คณะ วิทยาลัย หน่วยงานสนับสนุน สามารถนำไปปรับกิจกรรมและดำเนินการความเสี่ยงที่สอดคล้องกันได้หรือจะเพิ่มเติมเรื่องอื่นๆ ตามบริบทของแต่ละแห่งได้อีกเช่นกัน)

4. กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานของโครงการ/กิจกรรมที่จะนำมาประเมินความเสี่ยงว่า มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญๆ อะไรบ้าง แล้วจึงกำหนดวัตถุประสงค์/กำหนดค่าเป้าหมาย/เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (โอกาส X ผลกระทบ) ของแต่ละขั้นตอน/โครงการ/กิจกรรม ให้มีความชัดเจน เพราะเปรียบเสมือนการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในการดำเนินงาน ซึ่งช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นมีความครบถ้วนสมบูรณ์ ในขั้นตอนการดำเนินงานสามารถมีได้หลายวัตถุประสงค์ ซึ่งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์จากการทำงาน หรืออาจใช้วิธีการประชุมของฝ่ายบริหาร/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มาช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ได้

การระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสในการเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ปัจจัยความเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนดไว้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกโดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ มหาวิทยาลัย/หน่วยงานควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อสามารถวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

การระบุสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เป็นการให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารทุกระดับทบทวน/ ค้นหา/พิจารณาว่ากิจกรรมที่ดำเนินการในแต่ละกระบวนการหรือขั้นตอนมีความเสี่ยงเรื่องใดบ้าง ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือของบุคลากรทุกภาคส่วน เช่น การประชุมปรึกษาหารือร่วมกันของ คณะกรรมการ/คณะทำงาน หรือการระดมสมองของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอน ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มาวิเคราะห์ โดยพิจารณาการประเมินจากเหตุการณ์/โอกาสในการเกิด ความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อนำมา จัดลำดับความเสี่ยง และกำหนดกิจกรรมการควบคุม/แนวทางการจัดการความเสี่ยงในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่เหมาะสม โดยอาศัยเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจเพื่อจัดการกับ ความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน อาจจะใช้ผู้ที่เกี่ยวข้องมาประชุมปรึกษาหารือ ร่วมกัน หรือกรณีที่เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับทุกคนและต้องการความคิดเห็นจากบุคคลจำนวนมาก สามารถใช้วิธีการ เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามได้ การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบ จากความเสี่ยง (Impact) สามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูล สภาพแวดล้อม และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการ คณะทำงาน และฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างเพียงพอ สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลที่ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขที่ชัดเจนให้กำหนดเกณฑ์เชิงคุณภาพ ดังนี้

1.1 ระดับความรุนแรงโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการระบุตัวเลขระดับคะแนน โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (5-4-3-2-1) ซึ่งเป็นการประเมินความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง ผู้ประเมินของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับการ เลือกตัวเลข (5-4-3-2-1) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ใช้วิธีการวิเคราะห์ร่วมกัน หากไม่สามารถหาข้อยุติได้ อาจใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย เช่น

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

| ระดับความรุนแรง | ความสูญเสียจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่) | ระดับคะแนน |
|-----------------|--|------------|
| สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5 |
| สูง | 1 - 6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | 4 |
| ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง | 3 |
| น้อย | 2 - 3 ปีต่อครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

| ระดับความรุนแรง | ความสูญเสียจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป) | ระดับคะแนน |
|-----------------|--|------------|
| สูงมาก | มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง | 5 |
| สูง | มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง | 3 |
| น้อย | อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด | 1 |

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) เป็นการระบุตัวเลขระดับความรุนแรงของผลกระทบ (5-4-3-2-1) ซึ่งเป็นการประเมินผลกระทบของการดำเนินงานในรูปของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ซึ่งความเสียหายที่เกิดขึ้นอาจจะเป็นตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน ได้แก่ ผลกระทบด้านการเงิน ด้านเวลา ด้านชื่อเสียง ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/นักศึกษา ด้านการดำเนินงาน ด้านความปลอดภัยของบุคลากร และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น สำหรับวิธีการเลือกตัวเลขระดับความรุนแรง (5-4-3-2-1) ของผลกระทบ ใช้วิธีการวิเคราะห์ร่วมกัน หากไม่สามารถหาข้อยุติได้ อาจใช้เสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำมาหาค่าเฉลี่ย เช่น

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

| ระดับความรุนแรง | ความสูญเสียจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่) | ระดับคะแนน |
|-----------------|--|------------|
| สูงมาก | ได้รับอันตรายถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะ/ทุพพลภาพ | 5 |
| สูง | ได้รับบาดเจ็บสาหัสต้องพักรักษาตัวมากกว่า 1 เดือน | 4 |
| ปานกลาง | ได้รับบาดเจ็บต้องพักรักษาตัวมากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 1 เดือน | 3 |
| น้อย | ได้รับบาดเจ็บต้องพักรักษาตัวไม่เกิน 7 วัน | 2 |
| น้อยมาก | ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ต้องพักรักษาตัว | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

| ระดับความรุนแรง | ความสูญเสียจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป) | ระดับคะแนน |
|-----------------|--|------------|
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่าร้อยละ 76 | 5 |
| สูง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 76 - 80 | 4 |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 81 - 85 | 3 |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 86 - 90 | 2 |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่าร้อยละ 90 | 1 |

2. การกำหนดลำดับความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้ มาประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และประเมินระดับผลกระทบ/ความรุนแรง/มูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง โดยดูจากเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงลำดับความเสี่ยง และผลกระทบ ที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน สามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

เกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยง

| โซนสีเขียว | | | โซนสีเหลือง | | | โซนสีส้ม | | | โซนสีแดง | | |
|------------|-------|---------|-------------|-------|---------|----------|-------|---------|----------|-------|---------|
| ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ | ลำดับ | โอกาส | ผลกระทบ |
| 1 = | 1 x | 1 | 5 = | 3 x | 1 | 16 = | 1 x | 4 | 22 = | 4 x | 4 |
| 2 = | 2 x | 1 | 6 = | 4 x | 1 | 17 = | 2 x | 4 | 23 = | 5 x | 4 |
| 3 = | 1 x | 2 | 7 = | 5 x | 1 | 18 = | 3 x | 4 | 24 = | 4 x | 5 |
| 4 = | 2 x | 2 | 8 = | 3 x | 2 | 19 = | 1 x | 5 | 25 = | 5 x | 5 |
| | | | 9 = | 4 x | 2 | 20 = | 2 x | 5 | | | |
| | | | 10 = | 5 x | 2 | 21 = | 3 x | 5 | | | |
| | | | 11 = | 1 x | 3 | | | | | | |
| | | | 12 = | 2 x | 3 | | | | | | |
| | | | 13 = | 3 x | 3 | | | | | | |
| | | | 14 = | 4 x | 3 | | | | | | |
| | | | 15 = | 5 x | 3 | | | | | | |

3. การจำแนกความเสี่ยง เป็นการนำค่าคะแนนระดับความรุนแรงจากเกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงจากเกณฑ์การวัดผลกระทบในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและระดับผลกระทบของความเสี่ยงว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยสามารถนำค่าลำดับคะแนนที่ได้มาใส่ในตารางการจำแนกความเสี่ยง ดังนี้

การจำแนกความเสี่ยง

| | | | | | |
|--|-----------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| โอกาส ในการเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) | 1X5 ลำดับ 19 | 2X5 ลำดับ 20 | 3X5 ลำดับ 21 | 4X5 ลำดับ 24 | 5X5 ลำดับ 25 |
| | 1X4 ลำดับ 16 | 2X4 ลำดับ 17 | 3X4 ลำดับ 18 | 4X4 ลำดับ 22 | 5X4 ลำดับ 23 |
| | 1X3 ลำดับ 11 | 2X3 ลำดับ 12 | 3X3 ลำดับ 13 | 4X3 ลำดับ 14 | 5X3 ลำดับ 15 |
| | 1X2 ลำดับ 3 | 2X2 ลำดับ 4 | 3X2 ลำดับ 8 | 4X2 ลำดับ 9 | 5X2 ลำดับ 10 |
| | 1X1 ลำดับ 1 | 2X1 ลำดับ 2 | 3X1 ลำดับ 5 | 4X1 ลำดับ 6 | 5X1 ลำดับ 7 |
| | ระดับผลกระทบ (Impact) | | | | |

หมายเหตุ : การจำแนกความเสี่ยง ปรับปรุงตามมติคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 6 วันพฤหัสบดีที่ 27 ธันวาคม พ.ศ. 2561 โดยนำเกณฑ์การกำหนดลำดับความเสี่ยงของคุณจิรพร สุเมธิประสิทธิ์ มาเป็นแนวทางการดำเนินงานความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

4. การวิเคราะห์ลำดับความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของความถี่กับโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ ตามเกณฑ์ความสามารถในการยอมรับความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

4.1 ลำดับความเสี่ยงสูงมาก (22 – 25) ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (โซนสีแดง) จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

4.2 ลำดับความเสี่ยงสูง (16 – 21) ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (โซนสีส้ม) โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป

4.3 ลำดับความเสี่ยงปานกลาง (5 – 15) ระดับที่สามารถยอมรับได้ (โซนสีเหลือง) แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง ควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้

4.4 ลำดับความเสี่ยงต่ำ (1 – 4) ระดับที่สามารถยอมรับได้ (โซนสีเขียว) เนื่องจากมีมาตรการควบคุมรองรับอยู่แล้ว ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่ม

| ลำดับ ความเสี่ยง | ความหมาย |
|---------------------|---|
| สูงมาก 22-25 | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (โซนสีแดง) เป็นการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลภายนอกเป็นบุคคลที่ไม่รู้จัก ไม่สามารถตรวจสอบได้ชัดเจน ไม่สามารถกำกับติดตามได้อย่างใกล้ชิดหรืออย่างสม่ำเสมอ จำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการอย่างเร่งด่วน เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที |
| สูง 16-21 | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ (โซนสีส้ม) เป็นการปฏิบัติงานที่มีผู้เกี่ยวข้องหลายคน หลายหน่วยงานภายในองค์กรมีหลายขั้นตอนทำให้ยากต่อการควบคุมหรือไม่มีอำนาจการควบคุมข้ามหน่วยงานตามหน้าที่ปกติ |
| ปานกลาง 5-15 | ระดับที่สามารถยอมรับได้ (โซนสีเหลือง) แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินการไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยใช้ความรอบคอบระมัดระวังในระหว่างการปฏิบัติงานตามปกติสามารถควบคุมดูแลได้ |
| ต่ำ 1-4 | ระดับที่สามารถยอมรับได้ (โซนสีเขียว) เนื่องจากมีมาตรการควบคุมรองรับอยู่แล้วไม่ต้องมีการจัดการเพิ่ม |

ระดับความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญมากคือ ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ไม่สามารถยอมรับได้ เพราะจะทำให้การดำเนินงานตามพันธกิจหลัก ไม่เป็นไปตามตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ และส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ระดับความเสี่ยงปานกลาง แม้ว่าจะจะเป็นความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อไม่ให้เกิดความเสี่ยงมากขึ้น

ส่วนความเสี่ยงระดับน้อย เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ผู้บริหารไม่ควรละเลย โดยให้มีการดำเนินการควบคุมเท่าที่จำเป็นตามความเหมาะสม

การจัดการความเสี่ยง

เมื่อกำหนดค่าลำดับคะแนนในแต่ละความเสี่ยงหรือแต่ละปัจจัยเสี่ยงเป็นอย่างไรแล้ว ให้นำมาจัดเรียงระดับความรุนแรงจากมากไปหาน้อย เพื่อจัดทำแผน/กำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสม โดยมีวิธีการจัดการกับความเสี่ยง 4 วิธี ดังนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) โดยวิธีการปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุดยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การงดให้บริการนอกพื้นที่ ข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานของหน่วยงานมากเกินไปทำให้ไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2. การแบ่งปันความเสี่ยง (Share) ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น ไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน จะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น จากการทำประกันภัย (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและทรัพย์สินจากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด ได้แก่ การทำประกันภัย การทำประกันชีวิต หรือการทำสัญญาล่วงหน้า เช่น การจ้างยารักษาความปลอดภัยจากบริษัทเอกชน การจ้างบริษัทรับเหมาทำความสะอาด เป็นต้น

3. การลดความเสี่ยง (Reduce) หมายถึง การพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลง ขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดซื้อจัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น เช่น การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรอง เป็นต้น

4. การยอมรับความเสี่ยง (Accept) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดๆ ที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

การพิจารณาจัดทำแผน/กำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมภายใต้แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เลือกนั้น จะประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้กิจกรรมควบคุมประกอบด้วยความคิดริเริ่มใหม่ๆ และกิจกรรมที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์นั้นได้เกิดขึ้น โดยต้องกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม และกำหนดระยะเวลาในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่า กิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมามาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ หรือคุ้มค่างบประมาณที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานจะได้รับ

2. วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสีย ของแต่ละทางเลือก ดังนี้

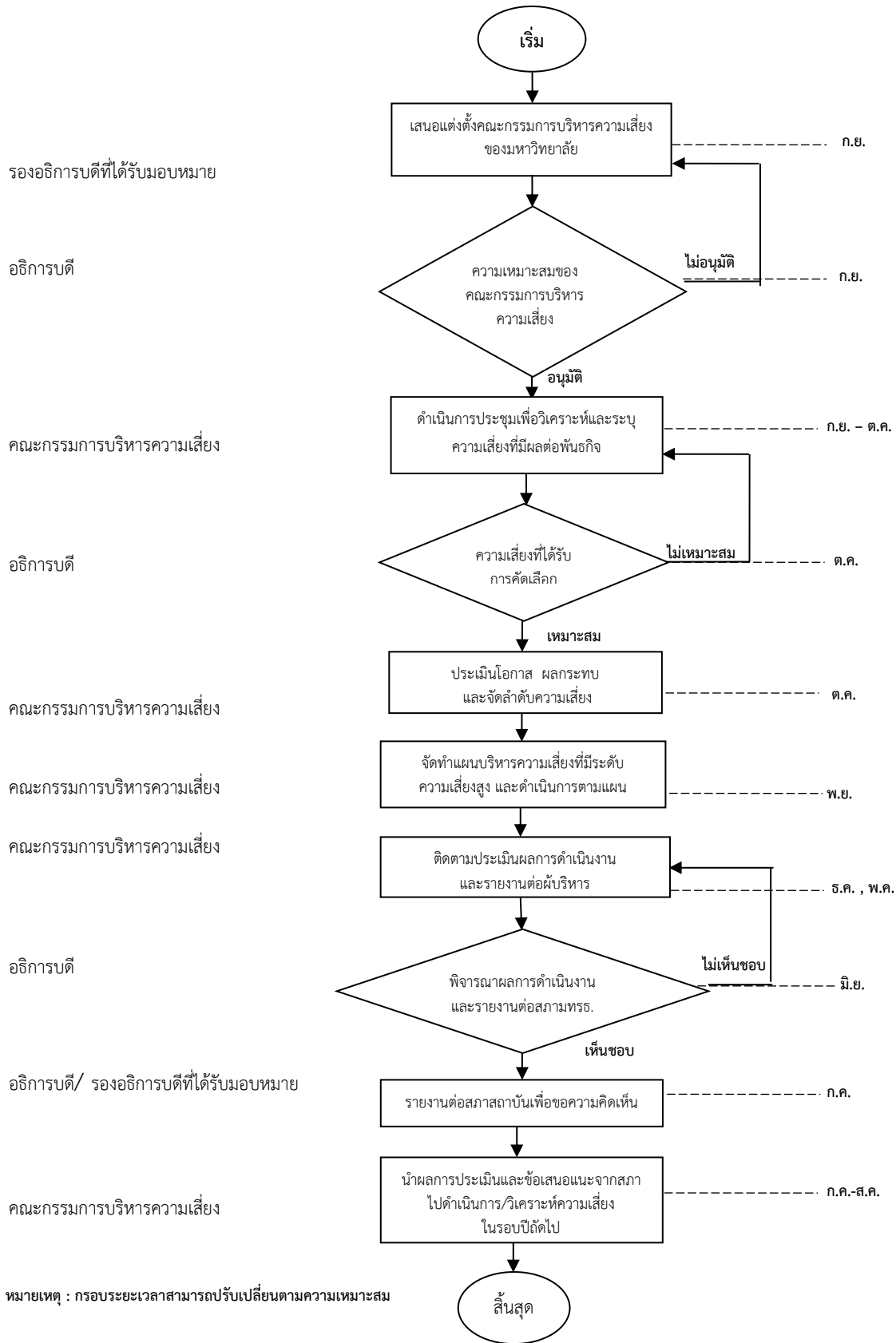
ผลได้ คือ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันทีหรือในระยะยาว

ผลเสีย คือ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

การติดตามประเมินผลและรายงานผล

โดยมอบหมายให้มีผู้รับผิดชอบทำหน้าที่ในการติดตามประเมินผลจากความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ว่าได้นำมาตรการการควบคุมมาใช้แล้วช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผลมากน้อยเพียงใด และรายงานผลในแต่ละขั้นตอนว่าเมื่อดำเนินการไปแล้วส่งผลต่อความเสี่ยงอย่างไร เช่น ขจัดความเสี่ยงได้หมด ลดความเสี่ยงได้บางส่วน ในกรณีที่ลดความเสี่ยงได้บางส่วนและยังคงมีความเสี่ยงเหลืออยู่ให้จัดทำกิจกรรมการควบคุมสำหรับปีงบประมาณต่อไป ประโยชน์ที่ได้รับคุ้มค่างบประมาณของการดำเนินการหรือไม่ เป็นต้น เสนอต่อผู้บริหารเพื่อรับทราบและพิจารณาว่าแผนการจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพและสามารถดำเนินงานต่อไปได้ หรือพิจารณาบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนว่าแผนการจัดการความเสี่ยงใดบ้างที่ต้องมีการปรับปรุง พัฒนา ให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน มีความสมบูรณ์ เหมาะสม และเชื่อมั่นได้ว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ ได้มีการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบแล้ว และส่งรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อจะได้นำมาวิเคราะห์จัดทำเป็นรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยต่อไป

ผังการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

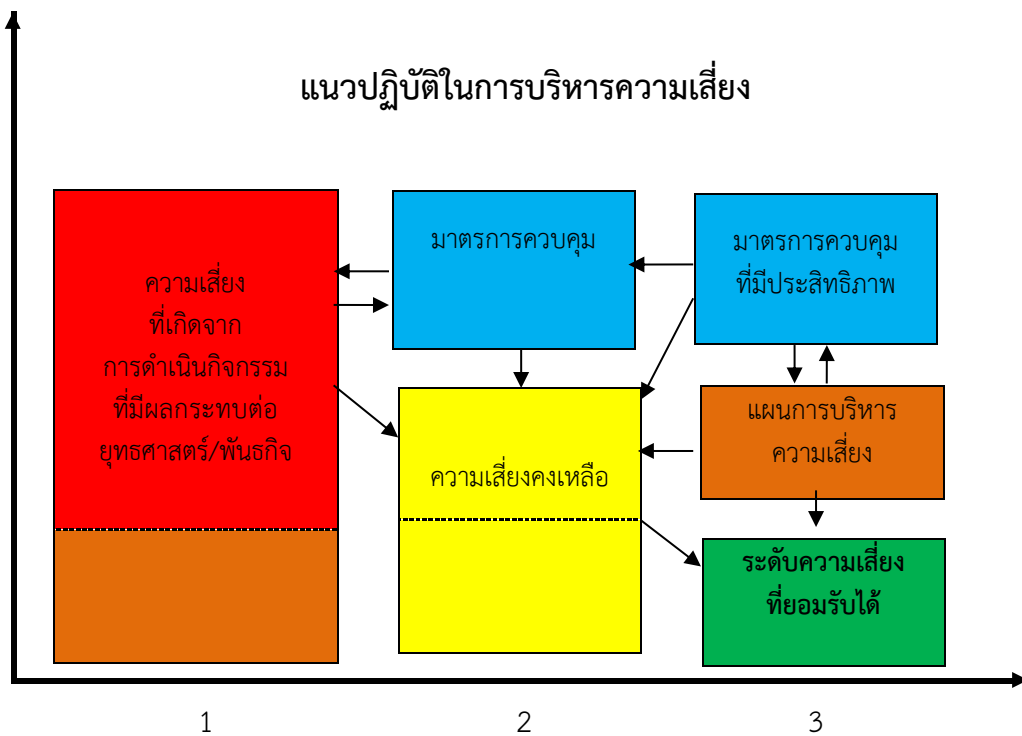


ส่วนที่ 3

แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ได้กำหนดกรอบในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีการวิเคราะห์และประเมินประเภทความเสี่ยง ให้ครอบคลุมอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ แต่สามารถเพิ่มเติมได้ เช่น เหตุการณ์ภายนอก หรืออื่นๆ เป็นต้น โดยคำนึงถึงบริบทต่างๆ ดังนี้

1. เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์/พันธกิจ
2. เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในแต่ละปีงบประมาณ
3. เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโครงการ
4. เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับกิจกรรม โดยกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ



แบบประเมินความคิดเห็นผู้บริหารมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประเมินความจำเป็นและผลกระทบต่อองค์กร

ผู้ประเมินทั้งหมด 27 คน

วันเสาร์ 21 เมษายน พ.ศ. 2561 ณ ห้องสภคณาพิทักษ์

| ทางเลือกในการพิจารณาความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ | ความจำเป็นขององค์กร | | | ผลกระทบ | | | ค่ารวมความสำคัญ = ความจำเป็น × ผลกระทบ |
|--|---------------------|---|---|---------|---|---|---|
| | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 1. พัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากลและยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 | | | | | | | |
| 1.1 การพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพื่อรองรับการเป็น Innovative University | | | | | | | |
| 1.2 การเฝ้าระวังและกำกับความเสี่ยงหลักสูตร สาขาขณะเปิดใหม่/เตรียมเปิดใหม่ (5 ปีแรก) | | | | | | | |
| 1.3 การฟื้นฟู กอบกู้สถานการณ์หลักสูตรที่มีผู้เรียนลดลง | | | | | | | |
| 2. การเตรียมพร้อมการออกนอกระบบการกำกับของรัฐ | | | | | | | |
| 2.1 ผลศึกษาด้านแบบที่เป็นทางเลือกออกนอกระบบ | | | | | | | |
| 2.2 ผลศึกษากลไกขับเคลื่อนบุคลากรที่ไม่พร้อม/ไม่แน่ใจการออกนอกระบบพร้อมสถาบัน | | | | | | | |
| 2.3 ผลศึกษาสร้างแรงจูงใจพิเศษที่ทำให้คนตัดสินใจออกนอกระบบ | | | | | | | |
| 2.4 แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป | | | | | | | |
| 3. เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา | | | | | | | |
| 3.1 การแสวงหาทุนวิจัยและพัฒนา รองรับงานวิจัย | | | | | | | |
| 4. พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ (บริการวิชาการไม่สร้างและสร้างรายได้) | | | | | | | |
| 5. พัฒนาการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม - รักษาสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน | | | | | | | |
| 6. พัฒนาประสิทธิภาพการกำกับดูแลองค์กรที่ดี | | | | | | | |
| 6.1 การบริหารความเสี่ยงทุจริต - ผลประโยชน์ขัดกัน (การให้ทุน บริหารทุน) | | | | | | | |

| ทางเลือกในการพิจารณาความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ | ความจำเป็น ขององค์กร | | | ผลกระทบ | | | ค่ารวม ความสำคัญ = ความ จำเป็น x ผลกระทบ |
|---|-------------------------|---|---|---------|---|---|--|
| | 3 | 2 | 1 | 3 | 2 | 1 | |
| 7. การบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ (Business Continuity) | | | | | | | |
| 7.1 การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่ | | | | | | | |
| 7.2 การบริหารผู้เรียนเรียนไม่จบ | | | | | | | |
| 7.3 การบริหารอุบัติเหตุ อันตรายห้องปฏิบัติการ | | | | | | | |
| 7.4 การบริหารระบบจ่ายประปา ระหว่างใช้อาคาร | | | | | | | |
| 7.5การบริหารชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร | | | | | | | |
| 8. อื่นๆ (โพรตระบุ) พยากรณ์ความเสี่ยงเกิดใหม่ในอนาคต | | | | | | | |
| 8.1 การบริหารไฟฟ้าดับนานในระหว่างเวลาทำการ 3 ชั่วโมง | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

การจัดลำดับความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ ที่คณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เป็นผู้เลือก ในการประชุมครั้งที่ 5/2561 วัน พุธ ที่ 17 ตุลาคม พ.ศ. 2561 วาระที่ 5.2 ในเบื้องต้น 10 เรื่อง ประกอบด้วย

| ลำดับ ที่ | หัวข้อ | การจัดลำดับความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ | ปี งบประมาณ 2562 | ปี งบประมาณ 2563 | ปี งบประมาณ 2564 |
|--------------|--------|---|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1 | 1.2 | การเฝ้าระวังและกำกับความเสี่ยงหลักสูตร สาขาคณะเปิดใหม่/ เตรียมเปิดใหม่ (5 ปีแรก) | / | / | / |
| 2 | 1.3 | การฟื้นฟู กอบกู้สถานการณ์หลักสูตรที่มีผู้เรียนลดลง | / | / | / |
| 3 | 3.1 | การแสวงหาทุนวิจัยและพัฒนา รองรับงานวิจัย | / | / | / |
| 4 | 4. | พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ | / | / | / |
| 5 | 7.1 | การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่ | / | / | / |
| 6 | 7.5 | การบริหารชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร | / | / | / |
| 7 | 8.1 | การบริหารไฟฟ้าดับนานในระหว่างเวลาทำการ 3 ชั่วโมง | / | / | / |
| 8 | 2.4 | แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป | / | / | / |
| 9 | 6.1 | การบริหารความเสี่ยงทุจริต - ผลประโยชน์ขัดกัน (การให้ทุนบริหารทุน) | / | / | / |
| 10 | 7.4 | การบริหารระบบจ่ายประปา ระหว่างใช้อาคาร | / | / | / |

หมายเหตุ พันธกิจของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีประกอบด้วย 6 ข้อ

1. จัดการศึกษาวิชาชีพระดับอุดมศึกษาบนพื้นฐานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างมีคุณภาพ รองรับประเทศไทย 4.0 (1.2 1.3)
2. สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์ ส่งการผลิตเชิงพาณิชย์และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ (3.1)
3. ให้บริการวิชาการที่มีแนวคิดเชิงสร้างสรรค์แก่ชุมชนและพื้นที่เป้าหมาย เพื่อการมีอาชีพอิสระและพัฒนาอาชีพ ส่งเสริมศักยภาพและยกระดับคุณภาพชีวิตอย่างยั่งยืน (4)
4. ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ-วัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม (ใช้การควบคุมภายใน)
5. พัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้าสู่สังคมแห่งการเปลี่ยนแปลงให้สนองต่อยุทธศาสตร์ชาติและสิทธิประโยชน์ บนพื้นฐานความสุขและความก้าวหน้าในวิชาชีพ (7.1 7.5 8.1)
6. จัดระบบบริหารจัดการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและแนวทางการจัดหารายได้เอื้อต่อนโยบายหลักและพึ่งพาตนเอง (2.4 6.1 7.4)

ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงนี้เป็นไปตามรูปแบบของคุณจิรพร สุเมธีประสิทธิ์ ที่จัดทำขึ้นตามแผนยุทธศาสตร์ที่ผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเป็นผู้เลือก คณะ/วิทยาลัย/หน่วยงาน สามารถนำกิจกรรมไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน โดยเน้นการแก้ไขกับกลุ่มเสี่ยงหรือป้องกันไม่ให้เกิด

| | | | | | | |
|---|--|--------------|--|----------|----------|----------|
| ชื่อแผนบริหารความเสี่ยง | นำมาจากหัวข้อใหญ่ของทางเลือกในการพิจารณาความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ | | | | | |
| เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เลือกทำแผน | นำมาจากหัวข้อย่อยของทางเลือกในการพิจารณาความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ (ถ้ามี) | | | | | |
| สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| เกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (สถานะเขียว) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| ค่าความเสี่ยง | ก่อนจัดการ (โอกาส x ผลกระทบ) ระบุเป็นตัวเลข | | หลังจัดการ (โอกาส x ผลกระทบ) ระบุเป็นตัวเลข | | | |
| KRIs ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| ทะเบียนความเสี่ยงที่ใช้ประเมินผลดำเนินงาน | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรมในแผน | | ผู้รับผิดชอบ | ไตรมาส 1 | ไตรมาส 2 | ไตรมาส 3 | ไตรมาส 4 |
| กิจกรรม 1 (นโยบายเพิ่มเติม) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 2 (บุคลากรภายในระหว่างหน่วยงาน คณะสำนัก สถาบัน กอง) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 3 (กับผู้ใช้บริการ ผู้เรียน ผู้ปกครอง) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 4 (กับหน่วยงานกำกับ) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--------------|--|--|--|--|--|
| กิจกรรม 5 (กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 6 (กับชุมชน ภาครัฐ เครือข่าย) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 7 (กับกลุ่มบุคคลอื่น) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 8 (กับสภาพแวดล้อม) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |
| กิจกรรม 9 (อื่นๆ) | ระบุเป็นข้อๆ | | | | | |

การกำหนดเกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิดและเกณฑ์การวัดผลกระทบความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

ด้านพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
และยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

| ระดับ ความรุนแรง | การเฝ้าระวังและกำกับความเสี่ยงหลักสูตร สาขา ใหม่ / เตรียมเปิดใหม่ (5 ปีแรก) | คณะเปิด | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|---------|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้งที่ | | 5 |
| สูง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง | | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง | | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้น | | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

ด้านพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
และยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

| ระดับ ความรุนแรง | การเฝ้าระวังและกำกับความเสี่ยงหลักสูตร สาขา ใหม่ / เตรียมเปิดใหม่ (5 ปีแรก) | คณะเปิด | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|---------|----------------|
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่าร้อยละ 76 | | 5 |
| สูง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 76 - 80 | | 4 |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 81 - 85 | | 3 |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 86 - 90 | | 2 |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่าร้อยละ 90 | | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

ด้านพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
และยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

| ระดับ ความรุนแรง | การฟื้นฟู กอบกู้สถานการณ์หลักสูตรที่มีผู้เรียนลดลง | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้งที่ | 5 |
| สูง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้น | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

ด้านพัฒนาการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานสากล
และยุทธศาสตร์ Thailand 4.0

| ระดับ ความรุนแรง | การฟื้นฟู กอบกู้สถานการณ์หลักสูตรที่มีผู้เรียนลดลง | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่าร้อยละ 76 | 5 |
| สูง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 76 - 80 | 4 |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 81 - 85 | 3 |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 86 - 90 | 2 |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่าร้อยละ 90 | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

ด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา

| ระดับ ความรุนแรง | การแสวงหาทุนวิจัยและพัฒนา รองรับงานวิจัย | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดำเนินการเกือบทุกครั้ง | 5 |
| สูง | มีโอกาสดำเนินการค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดำเนินการบางครั้ง | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดำเนินการแต่นานๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดำเนินการน้อยมาก หรือไม่ดำเนินการ | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

ด้านเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานวิจัยและพัฒนา

| ระดับ ความรุนแรง | การแสวงหาทุนวิจัยและพัฒนา รองรับงานวิจัย | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่าร้อยละ 76 | 5 |
| สูง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 76 - 80 | 4 |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 81 - 85 | 3 |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 86 - 90 | 2 |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่าร้อยละ 90 | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

ด้านพัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

| ระดับ ความรุนแรง | พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ (บริการวิชาการไม่สร้างและสร้างรายได้) | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดำเนินการเกือบทุกครั้ง | 5 |
| สูง | มีโอกาสดำเนินการค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดำเนินการบางครั้ง | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดำเนินการแต่นานๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดำเนินการน้อยมาก หรือไม่ดำเนินการ | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

ด้านพัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ

| ระดับ ความรุนแรง | พัฒนาการบริการวิชาการและพัฒนาอาชีพอย่างมีคุณภาพ (บริการวิชาการไม่สร้างและสร้างรายได้) | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 25 | 5 |
| สูง | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 21-25 | 4 |
| ปานกลาง | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 16-20 | 3 |
| น้อย | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 11-15 | 2 |
| น้อยมาก | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่ | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---|----------------|
| สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5 |
| สูง | 1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | 4 |
| ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง | 3 |
| น้อย | 2-3 ปีต่อครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 80 หรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อออนไลน์) | 5 |
| สูง | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 50 หรือมีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์ และวิทยุ | 4 |
| ปานกลาง | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 20 หรือมีการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์ | 3 |
| น้อย | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 10 หรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัด | 2 |
| น้อยมาก | โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ 10 หรือไม่มีการเผยแพร่ข่าว | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารอุบัติเหตุเมื่อออกปฏิบัติการนอกพื้นที่ | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ได้รับอันตรายถึงชีวิต/สูญเสียอวัยวะ/ทุพพลภาพ | 5 |
| สูง | ได้รับบาดเจ็บสาหัสต้องพักรักษาตัวมากกว่า 1 เดือน | 4 |
| ปานกลาง | ได้รับบาดเจ็บต้องพักรักษาตัวมากกว่า 7 วัน แต่ไม่เกิน 1 เดือน | 3 |
| น้อย | ได้รับบาดเจ็บต้องพักรักษาตัวไม่เกิน 7 วัน | 2 |
| น้อยมาก | ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ต้องพักรักษาตัว | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 65 หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่าร้อยละ 25 | 5 |
| สูง | ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 65-70 หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่าร้อยละ 15-20 | 4 |
| ปานกลาง | ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 70-75 หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่าร้อยละ 10-15 | 3 |
| น้อย | ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 75-80 หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่าร้อยละ 5-10 | 2 |
| น้อยมาก | ระดับความพึงพอใจมากกว่าร้อยละ 80 หรือระดับความไม่พึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารไฟฟ้าดับนานในระหว่างเวลาทำการ | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5 |
| สูง | 1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | 4 |
| ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง | 3 |
| น้อย | 2-3 ปีต่อครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารไฟฟ้าดับนานในระหว่างเวลาทำการ | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มากกว่า 12 ชั่วโมง | 5 |
| สูง | มากกว่า 6-12 ชั่วโมง | 4 |
| ปานกลาง | มากกว่า 3-6 ชั่วโมง | 3 |
| น้อย | มากกว่า 1-3 ชั่วโมง | 2 |
| น้อยมาก | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการเตรียมพร้อมการออกนอกกระบวนการกำกับของรัฐ

| ระดับ ความรุนแรง | แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้ง | 5 |
| สูง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้าง | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้น | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการเตรียมพร้อมการออกนอกกระบวนการกำกับของรัฐ

| ระดับ ความรุนแรง | แผนการตลาดตอบโต้ เพื่อนำรายได้ทดแทนรายได้ที่หายไป | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่าร้อยละ 76 | 5 |
| สูง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 76 - 80 | 4 |
| ปานกลาง | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 81 - 85 | 3 |
| น้อย | ดำเนินงานตามแผนได้ร้อยละ 86 - 90 | 2 |
| น้อยมาก | ดำเนินงานสำเร็จตามแผนมากกว่าร้อยละ 90 | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านพัฒนาประสิทธิภาพการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารความเสี่ยงทุจริต - ผลประโยชน์ขัดกัน (การให้ทุน บริหารทุน) | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---|----------------|
| สูงมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้ง | 5 |
| สูง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้างหรือบ่อยๆ | 4 |
| ปานกลาง | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบางครั้ง | 3 |
| น้อย | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่เกิดขึ้น | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารระบบจ่ายประปาระหว่างใช้อาคาร | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---------------------------------------|----------------|
| สูงมาก | 1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า | 5 |
| สูง | 1-6 เดือนแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง | 4 |
| ปานกลาง | 1 ปีต่อครั้ง | 3 |
| น้อย | 2-3 ปีต่อครั้ง | 2 |
| น้อยมาก | มากกว่า 3 ปีต่อครั้ง | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านพัฒนาประสิทธิภาพการกำกับดูแลองค์กรที่ดี

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารความเสี่ยงทุจริต - ผลประโยชน์ขัดกัน (การให้ทุน บริหารทุน) | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---|----------------|
| สูงมาก | มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 ของปีที่ผ่านมา | 5 |
| สูง | ร้อยละ 4 ของปีที่ผ่านมา | 4 |
| ปานกลาง | ร้อยละ 3 ของปีที่ผ่านมา | 3 |
| น้อย | ร้อยละ 2 ของปีที่ผ่านมา | 2 |
| น้อยมาก | น้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 1 ของปีที่ผ่านมา | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการบริหารความต่อเนื่องของการดำเนินพันธกิจ

| ระดับ ความรุนแรง | การบริหารระบบจ่ายประปาระหว่างใช้อาคาร | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---------------------------------------|----------------|
| สูงมาก | มากกว่า 24 ชั่วโมง | 5 |
| สูง | มากกว่า 12-24 ชั่วโมง | 4 |
| ปานกลาง | มากกว่า 3-12 ชั่วโมง | 3 |
| น้อย | มากกว่า 1-3 ชั่วโมง | 2 |
| น้อยมาก | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง | 1 |

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด
ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

| ระดับ ความรุนแรง | การปลอมแปลงเอกสารรับรองคุณวุฒิการศึกษา | ระดับ คะแนน |
|---------------------|--|----------------|
| สูงมาก | มากกว่า 4 ครั้งต่อปี | 5 |
| สูง | 4 ครั้งต่อปี | 4 |
| ปานกลาง | 3 ครั้งต่อปี | 3 |
| น้อย | 2 ครั้งต่อปี | 2 |
| น้อยมาก | 1 ครั้งต่อปี | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ
ด้านการพัฒนาระบบบริหารจัดการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล

| ระดับ ความรุนแรง | การปลอมแปลงเอกสารรับรองคุณวุฒิการศึกษา | ระดับ คะแนน |
|---------------------|---|----------------|
| สูงมาก | เสื่อมเสียชื่อเสียงในวงกว้าง (หนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อออนไลน์) | 5 |
| สูง | เสื่อมเสียชื่อเสียงโดยการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์ และวิทยุ | 4 |
| ปานกลาง | เสื่อมเสียชื่อเสียงโดยการเผยแพร่ข่าวเฉพาะในหนังสือพิมพ์ | 3 |
| น้อย | เสื่อมเสียชื่อเสียงแต่การเผยแพร่ข่าวอยู่ในวงจำกัด | 2 |
| น้อยมาก | ไม่มีการเผยแพร่ข่าว | 1 |

แบบประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

หน่วยงาน..... มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ (ระบุ)

เป้าประสงค์ที่ (ระบุ)

ประเภทความเสี่ยง กลยุทธ์ (S) การปฏิบัติงาน (O) การเงิน (F) การปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) เหตุการณ์ภายนอก (E) อื่นๆ (ระบุ).....

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เลือกทำ (ระบุ)

| สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง | ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง | เคยเกิด/ คาดว่าจะ เกิด | ไม่เคยเกิด แต่มีโอกาส เกิด | โอกาส เกิด 1-5 | ผล กระทบ 1-5 | ค่าคะแนน โอกาส X ผลกระทบ | ระดับ ความ เสี่ยง | ผลการดำเนินงานจากกิจกรรมการควบคุม ที่มีอยู่ | ผู้รับ ผิดชอบ |
|---|--------------------------|------------------------------|----------------------------------|----------------------|--------------------|--------------------------------|-------------------------|--|------------------|
| | | | | | | | | | |

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

หน่วยงาน..... มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

| สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง | ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง | กิจกรรม/แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นอกเหนือ จากกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ผู้รับผิดชอบ | ช่วงเวลาดำเนินการ ไตรมาสที่ | | | | งบประมาณ (ถ้ามี) |
|---|--------------------------|---|--------------|--------------------------------|---|---|---|---------------------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| | | | | | | | | |

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

หน่วยงาน..... มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

| สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง | ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง | กิจกรรม/แนวทาง การจัดการความเสี่ยงที่นอกเหนือ จากกิจกรรมควบคุมที่มีอยู่ | ก่อนดำเนินการ | | | หลังดำเนินการ | | | การ ยอมรับ | | ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ |
|---|--------------------------|---|---------------|-------------|-------------------------|---------------|-------------|-------------------------|---------------|------------|--------------------------------|
| | | | โอกาส เกิด | ผล กระทบ | ระดับ ความ เสี่ยง | โอกาส เกิด | ผล กระทบ | ระดับ ความ เสี่ยง | ได้ | ไม่ ได้ | |
| | | | | | | | | | | | |

คำอธิบายสำหรับการกรอกข้อมูลในแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง (RMUTT – RM1 ถึง RM3)

1. **หน่วยงาน** หมายถึง ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง
2. **ปีงบประมาณ 2562** หมายถึง ปีงบประมาณที่จัดทำแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง (ตุลาคม พ.ศ. 2561 – กันยายน พ.ศ. 2562)
3. **ประเด็นยุทธศาสตร์** หมายถึง ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จัดทำแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง
4. **เป้าประสงค์** หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงานที่จัดทำแบบประเมินการบริหารความเสี่ยง
5. **ประเภทความเสี่ยง** หมายถึง การจำแนกว่าความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านการเงิน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านเหตุการณ์ภายนอก หรือด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือให้ระบุไว้ด้วย
6. **เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เลือกทำ** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
7. **สาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง** หมายถึง สาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงตามข้อ6 โดยเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของหน่วยงาน
8. **ตัวชี้วัดสำหรับเฝ้าระวัง** หมายถึง ตัวชี้วัดที่ต้องเฝ้าระวังก่อนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยง เช่น จำนวนข้อผิดพลาด ระดับความพึงพอใจที่ลดลง การพัฒนาเพิ่มข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เป็นต้น
9. **เคยเกิด/คาดว่าจะเกิด** หมายถึง ความเสี่ยงทั้งปัญหา/พฤติกรรมที่รับรู้ว่าจะเคยเกิดมาก่อน คาดหมายได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดขึ้น หรือมีประวัติมีมานานอยู่แล้ว (ใส่เครื่องหมาย ✓)
10. **ไม่เคยเกิดแต่มีโอกาสเกิด** หมายถึง ปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์ คาดการณ์ล่วงหน้าในอนาคต ปัญหา/พฤติกรรมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น (ใส่เครื่องหมาย ✓)
11. **โอกาสเกิด** หมายถึง ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการควบคุมที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากตารางการจำแนกความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยกำหนดเป็น 5 ระดับ (ระดับ1น้อยมาก ถึง ระดับ5สูงมาก)
12. **ผลกระทบ** หมายถึง ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยพิจารณาจากตารางการจำแนกความเสี่ยงผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยเลือกผลกระทบเพียงด้านเดียวที่รุนแรงที่สุด (ระดับ1น้อยมาก ถึง ระดับ5สูงมาก)
13. **ค่าคะแนน** หมายถึง การนำค่าโอกาสในการเกิดความเสี่ยง คูณด้วยค่าระดับผลกระทบ มาใส่ในช่องค่าคะแนนโดยพิจารณาจากตารางการจำแนกความเสี่ยงผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้
14. **ระดับความเสี่ยง** (หลังการควบคุมที่มีอยู่) หมายถึง การนำค่าระดับโอกาสเกิดและผลกระทบไปเทียบในตารางการจำแนกความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และระบุว่าอยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ

15. **ผลการดำเนินงานจากกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่** หมายถึง การอธิบายวิธีการและผลของการดำเนินกิจกรรมการควบคุมที่มีการกำหนดไว้และดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบันว่าทำให้สามารถควบคุมสาเหตุและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
16. **ผู้รับผิดชอบ** หมายถึง หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
17. **กิจกรรม/แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่นอกเหนือจากกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่** หมายถึง ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดยเลือกว่าจะยอมรับ/หลีกเลี่ยง/ลดความเสี่ยง/กระจายความเสี่ยงหรือผู้ร่วมรับความเสี่ยง (ถ่ายโอน) แล้วกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมพิเศษที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้องไม่เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน
- 17.1 การยอมรับความเสี่ยง คือ การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ หน่วยงานสามารถยอมรับได้เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว หรือการดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงไม่มีความคุ้มค่าพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในปีงบประมาณนั้นๆ
- 17.2 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง คือ การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการ หรือการเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น
- 17.3 การลด/การควบคุมความเสี่ยง คือ การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหาวิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนสำรองฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น
- 17.4 การกระจายความเสี่ยง คือ การกระจายหรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
18. **ช่วงเวลาดำเนินการ** หมายถึง ระยะเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เริ่มจนแล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ
19. **งบประมาณ** หมายถึง ประมาณการค่าใช้จ่ายในการจัดกิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติมจากที่มีอยู่
20. **ก่อนดำเนินการ** หมายถึง การนำข้อมูลจากช่องโอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง จาก RMUTT – RM1 มาใส่
21. **หลังดำเนินการ** หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงจากกิจกรรม/แผนงานที่ดำเนินการเพิ่มเติมแล้ว เพื่อเปรียบเทียบกับว่าลดลงหรือไม่อย่างไร
22. **การยอมรับ** หมายถึง ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้หรือไม่ได้ภายใต้การควบคุมที่ดำเนินการเพิ่มเติมแล้ว
23. **ปัญหา/อุปสรรค/ข้อเสนอแนะ/อื่นๆ** หมายถึง การระบุปัญหา/อุปสรรคที่ดำเนินการเป็นอย่างไรเพิ่มเติม และหรือเสนอแนะประเด็นต่างๆ ที่พบเห็น เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการในครั้งต่อไป

สรุปแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

1. **เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย** : ผู้รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงร่างจัดทำคำสั่งใหม่แต่ประจำปีการศึกษาโดยอาจทบทวนจากคำสั่งเดิม และประธานต้องเป็นหัวหน้าหน่วยงาน กรรมการควรเป็นผู้บริหารแต่ละระดับ และมีเลขานุการเพื่อดำเนินการ/ประสานงาน
2. **พิจารณาความเหมาะสมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** : พิจารณาจากคำสั่งชุดเดิมหรือปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องสอดคล้องกับข้อ 1
3. **ประชุมเพื่อวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อพันธกิจ/ กลยุทธ์** : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประชุมแลกเปลี่ยนโดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่ผ่านมา และนำเสนอ ความเสี่ยงที่จะดำเนินการใหม่หรือต้องดำเนินการต่อเนื่อง โดยการได้มาของหัวข้อ/เหตุการณ์ความเสี่ยงมาจากหลายรูปแบบ เช่น การระดมสมอง การออกแบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การหยิบยกประเด็นที่มีโอกาสเกิดหรือเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว เป็นต้น มาพิจารณาจัดกลุ่มเสี่ยงเพื่อดูว่ามีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์/พันธกิจ/กลยุทธ์/อุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นอธิบายถึงสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น
 - 3.1 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น/ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน/สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร ต้องมีการแก้ไขอย่างเร่งด่วน และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเสมอๆ
 - 3.2 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วสร้างความเสียหายระยะสั้น/ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นขององค์กรให้เห็นเป็นรูปธรรมที่ชัดเจน/สร้างความเสียหายต่อชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร แต่มีโอกาในการเกิดขึ้นไม่มาก
 - 3.3 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อความเสียหายระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่รุนแรงในระยะแรก แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต และมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นเสมอ
 - 3.4 เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อความเสียหายระยะยาว ความเสียหายอาจจะไม่ชัดเจน แต่บั่นทอนหรือเป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาในอนาคต แต่มีโอกาที่จะเกิดขึ้นไม่มากการกำหนดเรื่อง/หัวข้อเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เลือกทำต้องให้ชัดเจน โดยสามารถนำมาจากการจัดลำดับความเสี่ยงระดับกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใน 10 เรื่องที่ได้เลือกไว้ เช่น การเฝ้าระวังและกำกับความเสี่ยงหลักสูตรเปิดใหม่ การฟื้นฟูอุปกรณ์สถานการณ์หลักสูตรที่มีผู้เรียนลดลง การแสวงหาทุนวิจัยและพัฒนารองรับงานวิจัย การบริหารชื่อเสียงภาพลักษณ์องค์กร เป็นต้น
4. **ความเสี่ยงที่ได้รับการคัดเลือกโดยทำเมทริกส์ (มาตรวัดหรือเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ) ระดับความเสี่ยง** : นำความเสี่ยงที่กำหนด/เลือกไว้จากข้อ 3 มาพิจารณาโดยใช้เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด เกณฑ์การวัดผลกระทบ เพื่อนำไปดำเนินการต่อไป เช่น

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด

| ระดับการเกิดความเสี่ยง | โอกาสในการเกิด | ระดับคะแนน |
|------------------------|---|------------|
| สูงมาก | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 80 หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงรอบสัปดาห์ | 5 |
| สูง | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 50 หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน | 4 |
| ปานกลาง | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 20 หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี | 3 |
| น้อย | โอกาสเกิดมากกว่าร้อยละ 10 หรืออาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี | 2 |
| น้อยมาก | โอกาสเกิดน้อยกว่าร้อยละ 10 หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะกรณีฉุกเฉิน หรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์มากกว่า 10 ปีมีครั้ง | 1 |

เกณฑ์การวัดผลกระทบ

| ระดับความรุนแรง | การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย | ระดับคะแนน | ระดับความรุนแรง | ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/ระบบไฟฟ้า/ระบบน้ำประปา | ระดับคะแนน |
|-----------------|--|------------|-----------------|---|------------|
| สูงมาก | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 40 | 5 | สูงมาก | มากกว่า 24 ชั่วโมง | 5 |
| สูง | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 30-40 | 4 | สูง | มากกว่า 12-24 ชั่วโมง | 4 |
| ปานกลาง | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 20-30 | 3 | ปานกลาง | มากกว่า 3-12 ชั่วโมง | 3 |
| น้อย | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 10-20 | 2 | น้อย | มากกว่า 1-3 ชั่วโมง | 2 |
| น้อยมาก | ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 10 | 1 | น้อยมาก | น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง | 1 |

5. ประเมินโอกาส ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง : เป็นการนำสาเหตุที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมาประเมินโดยใช้การจำแนกความเสี่ยงตามตารางและความหมาย จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงเพื่อดำเนินการป้องกัน/แก้ไข
6. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน : นำความเสี่ยงที่จัดลำดับแล้วมาจัดทำแผน/กิจกรรม/โครงการ กำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ และดำเนินการ เพื่อให้ความเสี่ยงในเรื่อง/ขั้นตอนนั้นๆ ลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือหมดไป หรือเป็นการป้องกันไม่ให้เกิดหรืออาจจะเกิดแต่มีแผนรองรับไว้แล้ว
7. ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานต่อผู้บริหาร : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประชุมเพื่อสรุปผลและนำเสนอผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารตามลำดับชั้น หรือผู้ที่รับผิดชอบ/ได้รับมอบหมาย ติดตามผลการดำเนินงาน และรายงานต่อผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงานเพื่อพิจารณา
8. นำผลการดำเนินงานที่พิจารณาผลแล้วรายงานต่อสภาสถาบัน : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงปรับปรุง/แก้ไขและนำเสนอผู้บริหาร/หัวหน้าหน่วยงาน พิจารณาสั่งการนำเข้าเป็นวาระเพื่อพิจารณาต่อสภาสถาบัน (สำหรับคณะ/วิทยาลัยให้เสนอผ่านคณะกรรมการประจำคณะ/วิทยาลัย)
9. นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาไปปรับแผน : คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงความเสี่ยงในการนำข้อเสนอแนะไปประชุมจัดทำ/ปรับปรุง/วางแผน/วิเคราะห์จัดทำความเสี่ยงในรอบต่อไป

แผนการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ปีงบประมาณ 2562

| ที่ | กิจกรรม / แผนงาน / โครงการ | ผู้รับผิดชอบ | ปีพ.ศ. 2561 | | | | | ปีพ.ศ. 2562 | | | | | | |
|-----|--|--|-------------|------|------|------|------|-------------|-------|-------|------|-------|------|------|
| | | | ก.ย. | ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. |
| 1 | เสนอแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย | รองอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 2 | พิจารณาความเหมาะสมของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง | อธิการบดี | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 3 | ประชุมเพื่อวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่มีผลต่อพันธกิจ/กลยุทธ์ | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 4 | ความเสี่ยงที่ได้รับการคัดเลือกโดยทำเมทริกส์ (มาตรวัดหรือเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ) ระดับความเสี่ยง | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 5 | ประเมินโอกาส ผลกระทบ และจัดลำดับความเสี่ยง | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 6 | จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 7 | เสนอร่างประกาศมหาวิทยาลัยฯ เรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อให้อธิการบดีลงนาม | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 8 | ติดตามประเมินผลการดำเนินงาน และรายงานต่อคณะกรรมการส่งเสริมและพัฒนา ระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 9 | นำผลการดำเนินงานที่พิจารณาผลแล้วรายงานต่ออธิการบดี และสภามหาวิทยาลัย | อธิการบดี/ รองอธิการบดี ที่ได้รับมอบหมาย | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |
| 10 | นำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัย ไปดำเนินการ | คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง | P | | | | | | | | | | | |
| | | | A | | | | | | | | | | | |

หมายเหตุ : คณะ / วิทยาลัย สามารถนำไปปรับใช้เพื่อให้เหมาะสมกับการดำเนินงานของหน่วยงาน