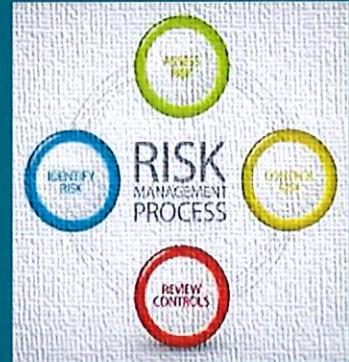




คู่มือ

การบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต



ฉบับปรับปรุง 2563

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบ

ในการประชุม ครั้งที่ 2(4)/2563

เมื่อวันที่ 13 พฤษภาคม 2563

คำนำ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีนโยบายมุ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายใน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของ มหาวิทยาลัย

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนภาระการแข่งขันทาง การศึกษาที่มีอัตราสูงขึ้น รวมทั้งอัตราจำนวนประชากรในวัยเรียนมีแนวโน้มลดลงในอนาคต เป็นปัจจัยสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสาเหตุ โอกาสและผลกระทบจากความ เสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงลดอัตราการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับปรับปรุงขึ้น ตามแนวปฏิบัติสากล COSO – Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่ว ทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวปฏิบัติ ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สามารถพัฒนาการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุ เป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
พฤษจิกายน 2563

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข-ค)
สารบัญภาพ	(ง)
บทที่ 1 บททั่วไป	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2
1.4 การดำเนินงานด้านความเสี่ยง	3
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)	4
2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)	9
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)	9
3.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)	9
3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Evaluation)	10
3.4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	10
3.4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	11
3.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	11
3.4.4 การจัดทำลำดับความเสี่ยง	12
3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)	13
3.5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	13
3.5.2 การประเมินมาตรฐานการควบคุม	14
3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	15
3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)	15
3.8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)	16

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	18
4.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ	18
4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน	18
4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ	19
4.5 ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือสถานการณ์ไม่ปกติ	20

ภาคผนวก

แบบฟอร์ม แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ส่วนงาน/หน่วยงาน	22
แบบฟอร์ม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.	27
ส่วนงาน/หน่วยงาน	
เอกสารอ้างอิง	32

(ค)

สารบัญภาพ

หน้า

โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง

5

บทที่ 1

บททั่วไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดี ทั้งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือ ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานและนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ได้บัญญัติหลักธรรมาภิบาลในมาตรา 21 ว่าrcosong ให้สถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยหลักธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา¹

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2558 มีสถานะเป็นหน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด ซึ่งต้องจัดให้มีการบริหารความเสี่ยง ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 อีกทั้งมหาวิทยาลัยสวนดุสิตมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศ โดยใช้กระบวนการจัดการคุณภาพเพื่อให้การบริหารจัดการภายในส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานการให้บริการและการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แนวทางการบริหารงาน ดังกล่าวเกิดสัมฤทธิผลได้อย่างยั่งยืน มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษาออกสถานที่ตั้ง

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง และสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษาอักสถานที่ตั้ง
- เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนกลยุทธ์ ระบบการควบคุมภายใน และระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย

¹ มหาวิทยาลัยได้ประกาศใช้ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2563 เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยสวนดุสิต พ.ศ. 2558 พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งบัญญัติให้มีคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สองคล้องกับพระราชบัญญัติมาตรฐานทางจริยธรรม พ.ศ. 2562 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเบื้องต้น ด้านการเงิน และด้านซื่อสัมภាន เกี่ยวกับภัยคุกคาม โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การร่ำไร ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบางด้านก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้เคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบางด้านก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือ ผลกระทบ และ สิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภัยธรรมชาติ อุบัติภัยต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิใช่นั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมีได้เกิดจาก สาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลับเป็นปัญหา เสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งจะทำเพื่อลด ความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดย ประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำผล การประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

1.4 การดำเนินงานด้านความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2563 ข้อ 15 และคณะกรรมการมีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังต่อไปนี้

- (1) จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง
- (2) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (3) จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอรายงานที่ได้รับการสอบทานจาก คณะกรรมการตรวจสอบแล้วต่อสภามหาวิทยาลัย
- (4) พิจารณาบทวนและหรือปรับปรุงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (5) เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- (6) ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ โดยคณะกรรมการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบันหรือหน่วยงานที่เทียบเท่าคณะ หน่วยงานอิสระ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ศูนย์การศึกษาอภิสานที่ตั้ง และหน่วยงานภายในส่วนงานตามประกาศของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้จากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานรวมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และ จัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยพิจารณาตามลำดับ

บทที่ 2

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

1. มหาวิทยาลัยส่วนดุสิตกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับดังนี้

1.1 ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย

(1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร ที่ปรึกษาอธิการบดีด้านระบบบริหารและกฎหมาย ประธานสภาคณาจารย์และพนักงาน เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นเลขานุการ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัย ส่วนดุสิต ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ พ.ศ. 2563 ข้อ 15

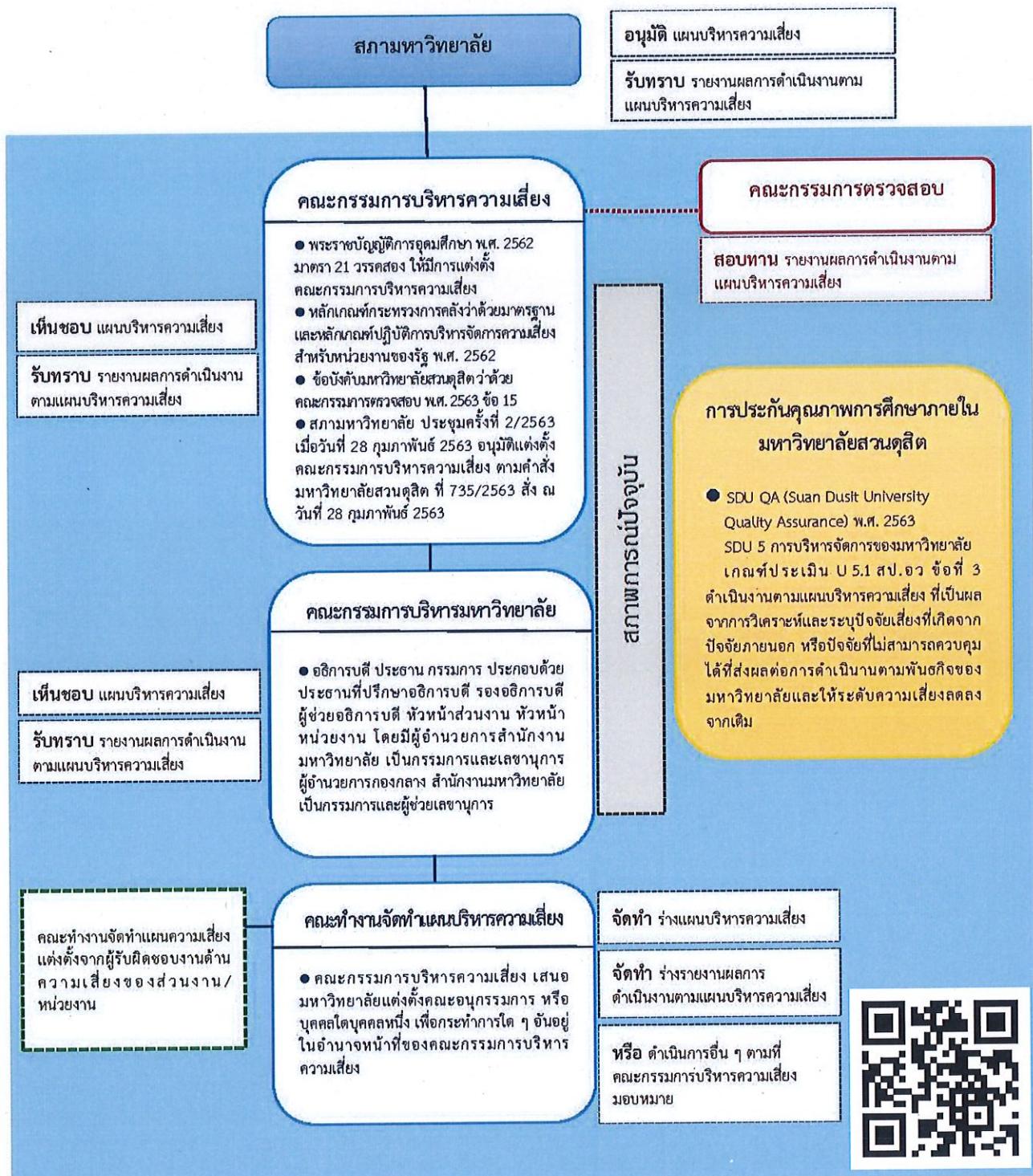
(2) คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย โดยมีอธิการบดี เป็นประธาน กรรมการประกอบด้วย ประธานที่ปรึกษาอธิการบดี รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี หัวหน้าส่วนงาน หัวหน้าหน่วยงาน หัวหน้าหน่วยงานภายในส่วนงาน (กองสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย) และผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการและเลขานุการ ผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นกรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

1.2 ระดับส่วนงานและหน่วยงาน รับผิดชอบโดย

คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นประธาน รองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์ เป็นรองประธาน คณะกรรมการประกอบด้วย ผู้รับผิดชอบ ด้านความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบันหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หน่วยงานอิสระ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ศูนย์การศึกษาอกสทานที่ตั้ง และหน่วยงานภายในส่วนงานตามประกาศของมหาวิทยาลัย และผู้อำนวยการกองกลาง สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นคณะกรรมการและเลขานุการ

2. มหาวิทยาลัยดำเนินการด้านความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง เพื่อเป็นขั้นตอนการเสนอเรื่องเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในแต่ละขั้นตอนและกระบวนการผ่านการพิจารณาจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบ และสภามหาวิทยาลัย ดังภาพที่ 1

โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง



ภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารจัดการด้านความเสี่ยง

2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

2.2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต²

มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง สร้างความเข้าใจ จิตสำนึก และความรับผิดชอบร่วมกันในเรื่องความเสี่ยง การควบคุม และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้

(1) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ

(3) มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

(4) มีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

(5) มหาวิทยาลัยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นแนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในวิธีการที่เหมาะสมสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภท โดยความเสี่ยงสำคัญที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละด้าน ดังนี้

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายของหน่วยงานภายนอกที่กระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย ภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

(2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากสมรรถนะของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การจัดการทรัพยากรถาวร และประพฤตินิยม การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน เป็นต้น

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าประมาณการใช้ทรัพย์สินไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับเงินที่ลงทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การจัดทำบัญชี และรายงานทางการเงิน เป็นต้น

² มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสวนดุสิต พร้อมกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำนวน 5 ด้าน เพื่อเป็นแนวทางให้ส่วนงาน หน่วยงาน และคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งแต่ละปีงบประมาณจะมีการปรับเปลี่ยนตามสภาพการณ์การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือ กฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม 'ไม่ชัดเจน' 'ไม่ทันสมัยและไม่ทันเวลา' หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การทำนิติกรรมสัญญาหรือ ร่างสัญญาไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ เป็นต้น

(5) ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือสถานการณ์ไม่ปกติ (Environmental, Health, Safety and Contingency Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือ สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและก่อให้เกิด ความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การเกิดอุทกภัย อัคคีภัย สภาพแวดล้อมเป็นพิษ สารพิษ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และโรคระบาด รวมถึงสถานการณ์ไม่ปกติที่เกิดจาก การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

2.2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

(1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

(2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตปฏิบัติตามกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

(3) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกำหนดฯ กว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(4) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณำท่งานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ ระบุความเสี่ยงและ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน รวมถึง ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและ จัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผนที่กำหนด นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการ บริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ความเห็นชอบ และเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มาปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีงบประมาณ ถัดไป

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. จัดทำรายงานผลตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอรายงานที่ได้รับการสอบทานจากคณะกรรมการตรวจสอบแล้วต่อสภามหาวิทยาลัย 4. พิจารณาบทวนและหรือปรับปรุงแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5. เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง เพื่อกระทำการใด ๆ อันอยู่ในอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 6. ปฏิบัติงานอื่นได้ตามที่กฎหมายกำหนดหรือสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรได้มีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี

2) วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

3) วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสี่ยง) ที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ที่สำคัญ

3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Evaluation)

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยง เป็นไปอย่างเหมาะสม และการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.4.1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง 'ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปรามณ์และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยเกณฑ์ในเชิงปรามณ์จะเน้นมากกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณา มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครึ่ง (หรือ คาดว่า ไม่น่าจะเกิดขึ้น)
2	น้อย	2 - 3 ปี ต่อ ครึ่ง (หรือ คาดว่า มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย)
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครึ่ง (หรือ ไม่น่าจะเกิดขึ้น)
4	สูง	เกิดขึ้นเดือนละ ครึ่ง (หรือ คาดว่า น่าจะเกิดขึ้น)
5	สูงมาก	เกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (หรือ คาดว่าเกิดขึ้นแน่นอน)

หรือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร และมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้แล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรมี กลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้อย่างมีประสิทธิภาพ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรไม่แน่ใจในประสิทธิภาพในการป้องกันของกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control)
4	สูง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) แต่มีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอที่จะรองรับผลกระทบเชิงลบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร
5	สูงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ใน การป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนั้น และคาดว่า เหตุการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยงต่าง ๆ และพิจารณาว่าอยู่ในระดับเท่าใด⁵

3.4.2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรงรรทรพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ผู้ประเมินกิจกรรมโดยการของหน่วยงาน ควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยง อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย โดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

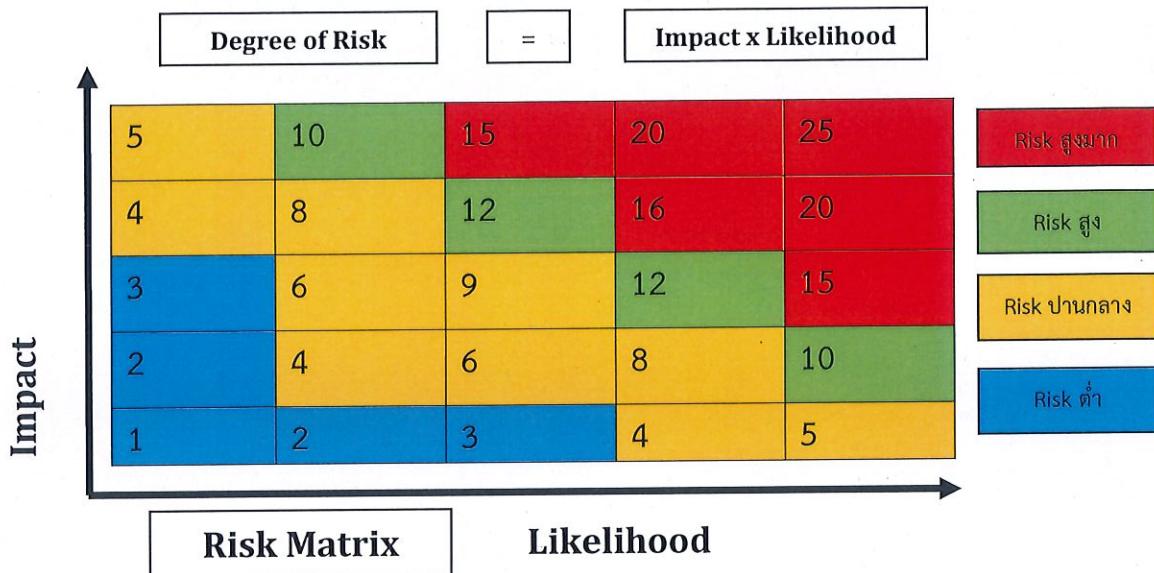
2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่า มีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.4.3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยง ดำเนินการเมื่อหน่วยงานได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน และความเสี่ยงใดที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอีก โดยมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดระดับของความเสี่ยงและเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ดังนี้

1) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยมหาวิทยาลัยสวนดุสิตกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต



2) เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์ในการยอมรับ ความเสี่ยงออกเป็น ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	15 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10 - 14	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4 - 9	ระดับที่พยายามรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

3.4.4) การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับของความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/ กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดความเสี่ยหายนของ ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) จากการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/ โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการ ความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็น อิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือ ภาระงานอื่นๆ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น หรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุ มีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสี่ยหายนในการทำงานในการกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการ ปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ ผ่านมาควบคู่กับการมีวัดกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถ บรรลุพันธกิจ ภายใต้เงื่อนไข และทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

3.5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาร่วมกับแผนงานให้เหมาะสมกับ สถานการณ์ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือ การออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยหายนหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอน ความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง มากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิด ความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของ หน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือ บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

3.5.2 การประเมินมาตรการควบคุม

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือ ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและขัดหันความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยที่นำไปปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการ ทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกัน ไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจสอบ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3) การควบคุมโดยการชี้แจง (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิด ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

ทั้งนี้หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องทำการประเมินมาตรการหรือแผนงานเพื่อใช้ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและหรือสูงมากกำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ดังนั้นเมื่อนำเสนอรายงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

- 1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2) พิจารณาความคุ่มค่าของการสร้างกิจกรรมในการควบคุม/บริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ (ตัวเงิน) โดยต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ส่วนผลประโยชน์ (Benefit) จะพิจารณาจากผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงตัวดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบ ในเบื้องต้นว่า ปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวควรต้องบริหารจัดการหรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่า

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุม ในแผนบริหารความเสี่ยง

4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในวงก่อนที่ยังดำเนินการ ไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่า ยังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง Degree of Risk ในระดับสูงมากของแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้พิจารณาความคุ่มค่าของการบริหารความเสี่ยง โดยมีวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (Benefit) ว่ามีความคุ่มค่าในการดำเนินการ หรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรต้องการหรือปัจจัยเสี่ยงใดควรเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบสามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่าในการดำเนินการต่อไป

3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงการสร้าง และ วัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณา การปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- 3) โครงการสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 4) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงการสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรจึงควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและมีการสื่อสารเพื่อให้อภิปริบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การซึ่งเจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

การดำเนินงานก่อนที่หน่วยงานจะเริ่มมีการบริหารความเสี่ยง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวโน้มโดย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องมีการประชุมซึ่งเจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจรวมกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมากโดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดทำทีมงาน หรือ คณะทำงานที่มาจากการตัวแทนทุกภาคส่วน/ฝ่ายงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการศึกษาข้อมูลเอกสาร สัมภาษณ์ และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3.8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและการประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผลคือ

- 1) เพื่อเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- 2) เพื่อเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีกว่าให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิบปี เป็นต้น การติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

(2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การประเมินเทียบ การสอบยั้น การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

บทที่ 4

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

แนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เอกสารแบบท้ายประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ได้กำหนด
กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์
และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงที่เป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ หรือพันธกิจ และ¹
เป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายและกฎหมายของหน่วยงานภายนอกที่กระทบต่อ²
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย ภาคลักษณะและข้อเสีย เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk: O) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ³
ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานในกระบวนการต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เช่น ความเสี่ยงที่เกิด⁴
จากสมรรถนะของบุคลากร เทคโนโลยีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ประสิทธิภาพของการสื่อสาร การจัดการทรัพยากรถวาย⁵
การทุจริตและประพฤติมิชอบ การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์⁶
มาตรฐาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและการ⁷
ควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษา⁸
ไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง ต้นทุนในการดำเนินงานสูงกว่าประมาณการการใช้⁹
ทรัพย์สินไม่คุ้มค่า เมื่อเทียบกับเงินที่ลงทุน ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การจัดทำบัญชีและรายงาน¹⁰
ทางการเงิน เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk: C) หมายถึง ความเสี่ยงที่¹¹
เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎหมาย ระบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎหมายเบียบ¹²
ที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัยและไม่ทันเวลา หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติ¹³
ตามกฎหมาย ระบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การท่านิติกรรมสัญญาหรือร่างสัญญา¹⁴
ไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำการพิเศษ พ.ศ. 2550¹⁵
การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือสถานการณ์ไม่ปกติ¹⁶ (Environmental, Health, Safety and Contingency Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือ¹⁷
สิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและก่อให้เกิดความ¹⁸
เสียหายต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การเกิดอุทกภัย อัคคีภัย สาธารณภัยล้อมเป็นพิษ สารพิษ อาชีวอนามัย¹⁹
และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และโรคระบาด รวมถึงสถานการณ์ไม่ปกติที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทาง²⁰
เศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

การกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยส่วนดุสิต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
2564 ได้กำหนดกรอบความเสี่ยงไว้ 5 ด้าน ตามประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
พ.ศ. 2564 ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้าน²¹
การปฏิบัติตามกฎหมายเบียบข้อบังคับ และความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ²²
สถานการณ์ไม่ปกติ เพื่อพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใดดังตารางต่อไปนี้

4.1 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) มหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) มหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 – 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) มหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) มหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) มหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

4.2 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไม่ถึงร้อยละ 65

4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อายุคงคุ้มค่า) ตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อายุคงคุ้มค่า) ตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94

4.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (ต่อ)

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญ (Major Intangible Assets or Resources) ที่ต้องใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแนบท้ายที่ตั้งไว้ “ได้ไม่ถึงร้อยละ 65” หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญ (Major Intangible Assets or Resources) ที่ต้องใช้ขับเคลื่อนการดำเนินงานตามทิศทางของมหาวิทยาลัย (SDU Direction) และยังก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

4.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือ ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน แต่มหาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ดีอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือ ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน แต่ ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันเหตุการณ์ ข้างต้น ยังไม่เพียงพอ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด หรือ ก่อให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญส่งผลให้เกิดความเสียหายในการดำเนินงานในกระบวนการการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประพฤติผิด ประพฤติมิชอบ การคอรัปชัน หรือ ก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐ หรือ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุ่งมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง ที่สำคัญยังส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานตามทิศทางมหาวิทยาลัย (SDU Direction) และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประพฤติผิด ประพฤติมิชอบ การคอรัปชัน หรือ ก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุ่งมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง ที่สำคัญยังส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินงานตามทิศทางมหาวิทยาลัย (SDU Direction) และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

หรือ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เหตุการณ์ที่เกิดการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีมัยสำคัญ ซึ่งอาจใช้การตักเตือนในการแก้ปัญหา
2	น้อย	เหตุการณ์ที่เกิดการละเมิดข้อกฎหมายที่มีมัยสำคัญ ที่นำไปสู่การภาคทัณฑ์
3	ปานกลาง	เหตุการณ์ที่เกิดการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวน หรือ ต้องมีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินงานตรวจสอบ สสอบสวน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เหตุการณ์ที่เกิดการละเมิดข้อกฎหมายที่รุนแรง ที่มีการสอบสวน หรือ ต้องมีการรายงานไปยังหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่นำไปสู่การดำเนินคดี และ/ หรือเรียกร้องค่าเสียหาย หรือ ตัดเงินเดือน เป็นต้น
5	รุนแรงมาก	เหตุการณ์ที่เกิดการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย ปลดออก หรือล่อออก

4.5 ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือสถานการณ์ไม่ปกติ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำของมหาวิทยาลัยที่เคยเกิดขึ้นแล้ว และมหาลัยมีองค์ความรู้ในการรับมือ และมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพสูงในการป้องกันเหตุการณ์ข้างต้นอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ สถานการณ์ไม่ปกติที่คาดว่าอาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และคาดว่าส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานประจำของมหาวิทยาลัยที่เคยเกิดขึ้นแล้ว แต่มหาลัยมีองค์ความรู้ในการรับมือ และมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพสูงในการป้องกันเหตุการณ์ข้างต้นอยู่แล้ว
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ สถานการณ์ไม่ปกติที่กล้ายเป็นอุบัติเหตุต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย แต่คาดว่าจะส่งผลกระทบในระยะสั้น ๆ (ไม่เกิน 1 เดือน)
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ ภายนอกของสังคมภายนอกในวงกว้าง และกล้ายเป็นอุบัติเหตุต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เช่น กีดโกร蟋าดจากต้องมีนโยบายปิดกั้นการเข้าใช้พื้นที่ในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่มีเวลาค่อนข้างยาวนาน (มากกว่า 1 เดือน) ทำให้จัดการเรียนการสอนไม่ได้ หรือ หน่วยงานอิสระไม่สามารถปฏิบัติงานตามเป้าหมายเชิงธุรกิจได้ เป็นต้น
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบด้านสิ่งแวดล้อม อาชีวอนามัยและความปลอดภัย หรือ สถานการณ์ไม่ปกติที่ส่งผลกระทบเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ ภายนอกของสังคมภายนอกในวงกว้าง และกล้ายเป็นอุบัติเหตุต่อการบริการลูกค้าสัมฤทธิ์ ในการดำเนินงานตามทิศทางมหาวิทยาลัย (SDU Direction) รวมทั้งความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย หรือ เหตุการณ์ข้างต้นก่อให้เกิดความเสียหายต่อชีวิตของนักศึกษา บุคลากร หรือ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงาน/หน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง : 1. การผลิตบัญชีติดตาม

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงสร้าง กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของ การผลิตบัญชี	ความเสี่ยงทั้ง เหลืออยู่	ปัจจัยเสี่ยง	คำแนะนำ ความเสี่ยง โซลูชัน (๑) ผลกระทบ)	คำแนะนำ ความเสี่ยง โซลูชัน (๒) ผลกระทบ)	การตัดสินใจ		กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
					การตัดสินใจ ที่จะเข้าร่วม ความเสี่ยง	บริการรับประมวลผล เพื่อลดระดับความเสี่ยง		
กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงสร้าง กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของ การผลิตบัญชี								
กระบวนการ ปฏิบัติงาน								

พัฒนาระบบทราบประวัติไทย : 2. การริบ้วย

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/กระบวนการ บริการ/ วัสดุประสงค์ของ การสอนครุภูมิ	ความเรียงที่ซึ่ง ให้ก่ออุปนัย	บันจายเสียง ให้ก่ออุปนัย	ศึกษาดู ความเสียง ทางสังคม	จราจรสห พิพากษาอุปนัย	ประเมินมาตรฐาน บริการความเสียง	วิธีการสอนตาม ที่ได้ตั้งค่าตามเสียง	การตัดสินใจ ที่จะปรับปรุง ความเสียง ✓ = บริหาร ✗ = ยอมรับ
กระบวนการ ปฏิบัติงาน/กระบวนการ บริการ/ วัสดุประสงค์ของ การสอนครุภูมิ	ความเรียงที่ซึ่ง ให้ก่ออุปนัย	บันจายเสียง ให้ก่ออุปนัย	ศึกษาดู ความเสียง ทางสังคม	จราจรสห พิพากษาอุปนัย	ประเมินมาตรฐาน บริการความเสียง	วิธีการสอนตาม ที่ได้ตั้งค่าตามเสียง	การตัดสินใจ ที่จะปรับปรุง ความเสียง ✓ = บริหาร ✗ = ยอมรับ
กระบวนการ ปฏิบัติงาน	ความเรียงที่ซึ่ง ให้ก่ออุปนัย	บันจายเสียง ให้ก่ออุปนัย	ศึกษาดู ความเสียง ทางสังคม	จราจรสห พิพากษาอุปนัย	ประเมินมาตรฐาน บริการความเสียง	วิธีการสอนตาม ที่ได้ตั้งค่าตามเสียง	การตัดสินใจ ที่จะปรับปรุง ความเสียง ✓ = บริหาร ✗ = ยอมรับ

พัฒนาการทางวิชาชีพ : 3. บริการวิชาการ

กระบวนการ นักบัณฑิตวิชาชีพ/ กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของ การศึกษา	กระบวนการ ด้านเชิงทฤษฎี หลักอยู่	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)	ขาดเวลา ที่พบต้อง	วิธีการศึกษา ความเสี่ยงที่มีอยู่ ในปัจจุบัน	ประเมินเสี่ยง บริการตามเสี่ยง	วิธีการปรับปรุงความเสี่ยง เพื่อตระหนักร่วมเสี่ยง	การตัดสินใจ ที่ควรทราบ ผู้รับผลกระทบ	ดำเนินการ/ บริหาร ✓ = บริหาร X = ยอมรับ
กระบวนการ นักบัณฑิตวิชาชีพ/ กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของ การศึกษา									
กระบวนการ ปฏิบัติงาน									

พัฒนาระบบทกว้างอาติยิ่ง : 4. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงสร้าง กิจกรรม/ วัฒนธรรม/ การศึกษา	ความสี่เหลือง ให้ลื่อยู่	ปัจจัยเสียง	ผู้รับดู	จดเวลา	วิธีการทดสอบ	ประเมินผลทาง บริการความเสียง	วิธีการปรับปรุงตามเห็น แก้ไขตัวตนที่คาดว่าเสียง	การตัดสินใจ ที่จะปรับปรุง ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงสร้าง กิจกรรม/ วัฒนธรรม/ การศึกษา	ความสี่เหลือง ให้ลื่อยู่	ปัจจัยเสียง	ผู้รับดู	จดเวลา	วิธีการทดสอบ	ประเมินผลทาง บริการความเสียง	วิธีการปรับปรุงตามเห็น แก้ไขตัวตนที่คาดว่าเสียง	การตัดสินใจ ที่จะปรับปรุง ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
กระบวนการ ปฏิบัติงาน/ ประเมินผล			คงที่ดูดู	คงที่ดูดู	คงที่ดูดู	คงที่ดูดู	คงที่ดูดู	คงที่ดูดู	คงที่ดูดู

พัฒนาระบบทราบเรียบ : ๕. การบริหารจัดการ

กระบวนการ ปฏิบัติงานที่ครอบคลุม/ กิจกรรมที่ วัดปุ่มประเมินซึ่งของ การศึกษา	ความเสี่ยงที่มีอยู่ ให้สื่อสาร	ปัจจัยเสี่ยง	ค่ารับต้น	จำนวนเวลา ที่พบเจอ	วิธีการควบคุม	ประเมินภาระหนัก บริหารความเสี่ยง	วิธีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งเสริมความเสี่ยง	การตัดสินใจ ที่จะบริหาร ผู้รับผลกระทบ	กำหนดเดร็ส/ ผู้รับผลกระทบ
กระบวนการ ปฏิบัติงานที่ครอบคลุม/ กิจกรรมที่ วัดปุ่มประเมินซึ่งของ การศึกษา	ความเสี่ยงที่มีอยู่ ให้สื่อสาร	ปัจจัยเสี่ยง	ค่ารับต้น	จำนวนเวลา ที่พบเจอ	วิธีการควบคุม	ประเมินภาระหนัก บริหารความเสี่ยง	วิธีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งเสริมความเสี่ยง	การตัดสินใจ ที่จะบริหาร ผู้รับผลกระทบ	กำหนดเดร็ส/ ผู้รับผลกระทบ
กระบวนการ ปฏิบัติงานที่ วัดปุ่มประเมินซึ่งของ การศึกษา	ความเสี่ยงที่มีอยู่ ให้สื่อสาร	ปัจจัยเสี่ยง	ค่ารับต้น	จำนวนเวลา ที่พบเจอ	วิธีการควบคุม	ประเมินภาระหนัก บริหารความเสี่ยง	วิธีการปรับปรุงกระบวนการ เพื่อส่งเสริมความเสี่ยง	การตัดสินใจ ที่จะบริหาร ผู้รับผลกระทบ	กำหนดเดร็ส/ ผู้รับผลกระทบ

ผู้จัดทำ

ผู้รับทราบ
ความทำงานจริงที่ดำเนินการตามเสียง

ผู้รับทราบ
ความทำงานจริงที่ดำเนินการตามเสียง

ผู้รับทราบ
ความทำงานจริงที่ดำเนินการตามเสียง

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (รอบ 12 เดือน)

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. (รอบ 12 เดือน)
ส่วนงาน / หน่วยงาน

พัฒนกิจมหาวิทยาลัย : 1. การผลิตบัณฑิต

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของภาร กิจบุรุษ	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	วิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการปรับปรุง/ควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง (0 ถึง 3)	ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการแก้ไข
กระบวนการปฏิบัติงาน					
					วัสดุประสงค์

พัฒนาระบบทามภารกิจราย : 2. ภารกิจ

กระบวนการรับปัจจัย/ โครงการ ภารกิจรวม/ วัสดุประสงค์ของภารกิจ	ความต้องการที่มีอยู่ ความต้องการที่ปรับเปลี่ยน	วิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	การดับ ความเสี่ยง โอกาส (U x ผลกระทบ)	ปัจจัยและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการรับปัจจัย/ โครงการ ภารกิจรวม/ วัสดุประสงค์ของภารกิจ	ความต้องการที่มีอยู่ ความต้องการที่ปรับเปลี่ยน	วิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	การดับ ความเสี่ยง โอกาส (U x ผลกระทบ)	ปัจจัยและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการรับปัจจัย/ โครงการ ภารกิจรวม/ วัสดุประสงค์ของภารกิจ	ความต้องการที่มีอยู่ ความต้องการที่ปรับเปลี่ยน	วิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	การดับ ความเสี่ยง โอกาส (U x ผลกระทบ)	ปัจจัยและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา

ผู้รับผิดชอบที่มีอำนาจตัดสินใจ : 3. บริการวิชาการ	กลับบูรณาการโดยบุคคลที่มีอำนาจตัดสินใจ/ โครงสร้าง วิจารณ์/ วัฒนธรรม/ วัฒนธรรมคุณภาพ	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ กระบวนการประเมินงาน	วิธีการประเมินปัจจุบันทุก เชิงลึกของทั้งความเสี่ยง และการปรับปรุง/ควบคุม	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการประเมินปัจจุบัน/ควบคุม เพื่อผลกระทบต่อบุคลากรเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง โภคภัย	ปัญหาและอุปสรรค ¹⁾ และแนวทางการพัฒนา
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/ คณะกรรมการ วิจารณ์/ วัฒนธรรม/ วัฒนธรรมคุณภาพ	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ กระบวนการประเมินงาน	วิธีการประเมินปัจจุบันทุก เชิงลึกของทั้งความเสี่ยง และการปรับปรุง/ควบคุม	ตามวิธีการประเมินปัจจุบัน/ควบคุม เพื่อผลกระทบต่อบุคลากรเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการประเมินปัจจุบัน/ควบคุม เพื่อผลกระทบต่อบุคลากรเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง โภคภัย	ปัญหาและอุปสรรค ¹⁾ และแนวทางการพัฒนา
กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ/ คณะกรรมการ วิจารณ์/ วัฒนธรรม/ วัฒนธรรมคุณภาพ	ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อ กระบวนการประเมินงาน	วิธีการประเมินปัจจุบันทุก เชิงลึกของทั้งความเสี่ยง และการปรับปรุง/ควบคุม	ตามวิธีการประเมินปัจจุบัน/ควบคุม เพื่อผลกระทบต่อบุคลากรเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการประเมินปัจจุบัน/ควบคุม เพื่อผลกระทบต่อบุคลากรเสี่ยง	ค่าระดับ ความเสี่ยง โภคภัย	ปัญหาและอุปสรรค ¹⁾ และแนวทางการพัฒนา

พัฒนาระบบทามต่อ : 4. ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

กลุ่มภารกิจตามที่ต้องการ/ โครงสร้าง กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของงาน	ความเสี่ยงที่อาจหล่อร คุบคาม	วิธีการรับปัจจัยควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลกระทบเมื่อไม่ดำเนิน ตามวิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	การตัดสินใจ ความเสี่ยง เอกสาร ๑๒ ของมาตรฐานฯ	ปัจจัยและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงสร้าง กิจกรรม/ วัสดุประสงค์ของงาน	ความเสี่ยงที่อาจหล่อร คุบคาม	วิธีการรับปัจจัยควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	ตามวิธีการปรับปรุงควบคุม เพื่อลดระดับความเสี่ยง	การตัดสินใจ ความเสี่ยง เอกสาร ๑๒ ของมาตรฐานฯ	ปัจจัยและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการปฏิบัติงาน					

พัฒนกิจกรรมวิชาชีพ : 5. การบริหารจัดการ

กระบวนการปรับปรุงงาน/ โครงการ ภารกิจรวม/ วัสดุประจำสำนักหอสมุด ครุภูม	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ เหลือต้องระดับความเสี่ยง ต่ำ	วิธีการรับประกันคุณภาพ เหลือต้องระดับความเสี่ยง เพื่อต้องระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน ตามวิธีการปรับปรุง/ควบคุม เพื่อต้องระดับความเสี่ยง	มาตรการ ความเสี่ยง โอกาส (1 จุดลงมา 0)	ปัญหาและอุปสรรค และแนวทางการพัฒนา
กระบวนการประเมินความเสี่ยง					

วัสดุประจำสำนักหอสมุด

ผู้จัดทำ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณบดีฯ ดำเนินการ.....(หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน).....

เอกสารอ้างอิง

- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.
จากรูปี วงศ์ลิมปิยะรัตน์. (2553). การประยุกต์ COSO เพื่อวางแผนแนวทางการตรวจสอบหน่วยบ่ำเพาะธุรกิจ
เทคโนโลยี. วารสารบริหารธุรกิจ. 33 (128) : 22-33.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. สืบค้นจาก <http://www.mahidol.ac.th/sustainable/pdf/Guide%20Risk%20Management%20Mahidol%20University%2020140825.pdf> เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2561.
- มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2563). ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564. ประกาศเมื่อวันที่ 5 สิงหาคม พ.ศ. 2563
_____ . ข้อบังคับมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ว่าด้วย คณะกรรมการตรวจสอบ
พ.ศ. 2563. ประกาศเมื่อวันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2563
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). คู่มือคำขอเชิญตัวเข้ารับ PMQA ปีงบประมาณ 2554.
กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). คู่มือการบริหาร
ความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบประจำปีบัญชี 2560.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2560). กฎบัตรการตรวจสอบภายใน ประจำปี
งบประมาณ พ.ศ. 2560.
- สำนักบริหารกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (2559). การปรับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
Suan Dusit Refrefiling.
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.
- U.S. Department of Commerce. (2010). Risk Management Guide for Information
Technology Systems. National Institute of Standards and Technology, U.S.
Department of Commerce.