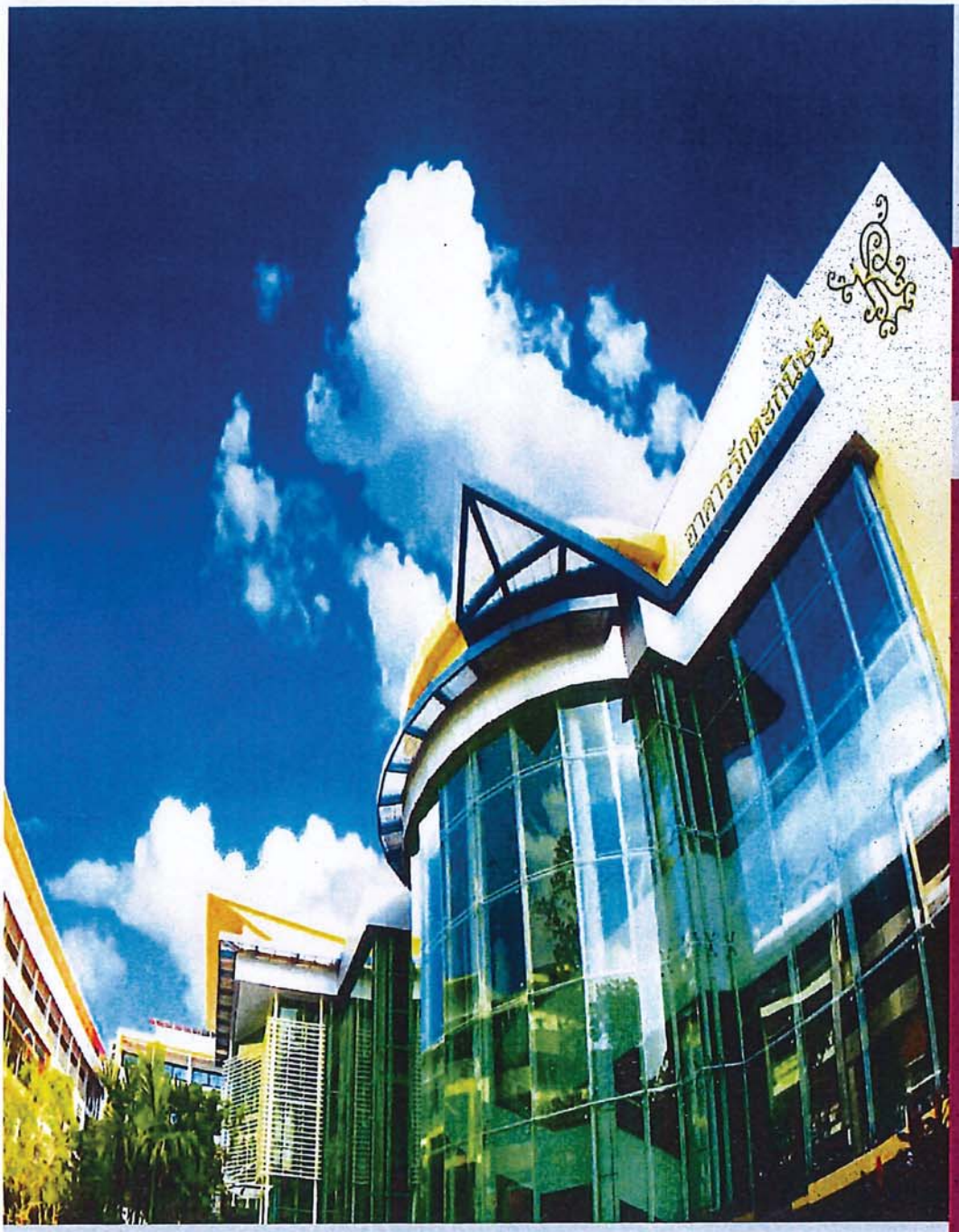


คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คู่มือ
การบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

สภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต รับทราบ ในการประชุม ครั้งที่ ๒(๓๖)/๒๕๖๒
เมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๒

คำนำ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีนโยบายมุ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนภาวะการแข่งขันทางการศึกษาที่มีอัตราสูงขึ้น เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสาเหตุ โอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น รวมถึงลดอัตราการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น ตามแนวปฏิบัติสากล COSO – Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สามารถพัฒนาการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
ธันวาคม 2561

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(ก)
สารบัญ	(ข)
บทที่ 1 บททั่วไป	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
1.4 การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง	3
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	5
2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน	8
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง	8
3.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	8
3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	9
3.4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	9
3.4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	10
3.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	10
3.4.4 การจัดทำลำดับความเสี่ยง	11
3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	12
3.5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	12
3.5.2 การประเมินมาตรการควบคุม	13
3.6 กิจกรรมการควบคุม	14
3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร	14
3.8 การติดตามและการประเมินผล	15
ภาคนวก	16
เอกสารอ้างอิง	

บทที่ 1
บททั่วไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดี ทั้งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศตามกรอบแนวทางการปรับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (Suan Dusit University Reprofiling) โดยใช้กระบวนการจัดการคุณภาพเพื่อให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงาน การให้บริการและการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แนวทางการบริหารงานดังกล่าวเกิดสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง และสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย

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 ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการเงิน และด้านชื่อเสียงเกียรติภูมิ ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

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

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

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือ ผลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการจำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมิเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

1.4 การดำเนินงานด้านความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิตแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง คำสั่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ 4956/2559 สั่ง ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2559 โดยให้มีอำนาจหน้าที่วิเคราะห์และกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอสภามหาวิทยาลัย ตรวจสอบและประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยง กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยง ให้คำแนะนำมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หารือกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนความเพียงพอของนโยบาย ระบบบริหารความเสี่ยงและมาตรการป้องกันแก้ไข

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงได้พิจารณาและวิเคราะห์นโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำเป็นประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา[1] เช่น ในปีการศึกษา 2561 ได้ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561 ประกาศ ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2561 พร้อมกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้เป็นเอกสารแนบท้ายประกาศ[2] เป็นต้น

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง[3] โดยคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน หน่วยงานอิสระ วิทยาเขตสุพรรณบุรี ศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง และหน่วยงานภายในส่วนงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้จากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานรวมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการวางระบบบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยพิจารณาตามลำดับ

---

[1] คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงจะมีการทบทวนความเพียงพอและเหมาะสมของนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

[2] ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงพร้อมเอกสารแนบท้ายประกาศซึ่งกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงไว้เป็นแนวทางให้ส่วนงานและหน่วยงานของมหาวิทยาลัยนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของตนเอง

[3] การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจัดทำเป็นปีการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA)

บทที่ 2
การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย

1.1 คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขตสุพรรณบุรี ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกองอาคารและสถานที่ หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองกลางเป็นกรรมการและเลขานุการ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย

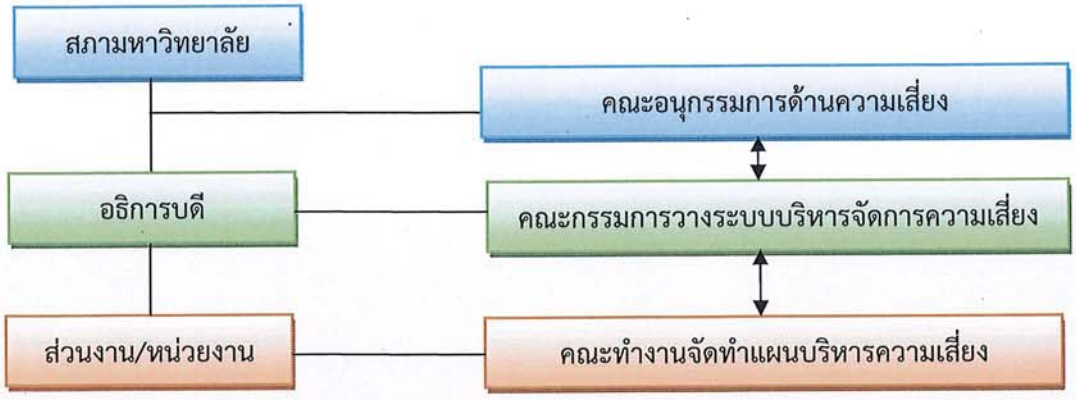
1.2 คณะกรรมการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือเรียกว่า Risk Team : RT ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขตสุพรรณบุรี เป็นรองประธาน คณบดี ผู้อำนวยการสถาบัน ผู้อำนวยการสำนัก หัวหน้าหน่วยงานอิสระ หัวหน้าหน่วยงานภายในส่วนงาน หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองกลางเป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับของคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัย

2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย

2.1 คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือเรียกว่า Risk Champion : RC ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นประธาน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นรองประธาน หัวหน้าสำนักงานคณะ หัวหน้าสำนักงานอำนวยการสถาบัน/สำนัก หรือผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงจากหน่วยงานภายในส่วนงาน และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง เป็นกรรมการ โดยมีรองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์เป็นคณะทำงานและเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบันหรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วยคณบดีหรือผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนคณะ สำนัก สถาบัน เป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานคณะ สำนัก สถาบัน เป็นเลขานุการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดีหรือผู้อำนวยการ (ทั้งนี้การแต่งตั้งประธานและเลขานุการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความเห็นชอบของหัวหน้าหน่วยงาน) ดังแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

2.2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต[4]

1. จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ

3. มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

4. มีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

5. มหาวิทยาลัยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ประกาศเป็นนโยบายการบริหารความเสี่ยง พร้อมกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีการศึกษา ตัวอย่างในปีการศึกษา พ.ศ. 2561 ได้กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เช่น

1. ความเสี่ยงทางพฤติกรรม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การโพสต์และแชร์ข้อมูลของบุคลากร/นักศึกษา การลาออก/ไล่ออก การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การผิดกฎระเบียบ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การสื่อสารทางสื่อออนไลน์ คุณภาพของบุคลากรและนักศึกษา การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุถึงวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

4. ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและการควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การถกแถลงทางการเงินและข่าวลือ การจัดทำรายงานงบการเงิน การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

5. ความเสี่ยงทางกฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การทำนิติกรรมสัญญาหรือร่างสัญญาไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ การทำลายชื่อเสียง เป็นต้น

---

[4] ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561 ดูรายละเอียดเอกสารในภาคผนวก

6. ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูล การจารกรรมข้อมูล การทำลายข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

7. ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่จะส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายต่อวิถีการดำรงชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม และเปลี่ยนแปลงของคนในสังคม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเมือง การพนันเสี่ยงโชค เป็นต้น

8. ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ภัยธรรมชาติ สภาพแวดล้อมเป็นพิษ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สารพิษ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2.2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

3. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง	1. วิเคราะห์และกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย 2. ตรวจสอบและประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 3. กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 4. ให้คำแนะนำมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5. หารือกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ 6. ทบทวนความเพียงพอของนโยบาย ระบบบริหารความเสี่ยง และมาตรการป้องกันแก้ไข

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยง	จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2560 พ.ศ. 2560 และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย
คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	1. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน 2. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผนที่กำหนด 4. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อคณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รายไตรมาส 5. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มาปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง 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 ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม และการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมินและการจัดระดับ ของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.4.1) <u>การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน</u> เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงประมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณา มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาหาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ คาดว่า ไม่น่าจะเกิดขึ้น)
2	น้อย	2 - 3 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ คาดว่า มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย)
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ ไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น)
4	สูง	เกิดขึ้นเดือนละ ครั้ง (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 ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนั้น และคาดว่าเหตุการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ทีเกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยงต่าง ๆ และพิจารณาว่าอยู่ในระดับเท่าใด[5]

3.4.2) <u>การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง</u>

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

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงาน 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) <u>การวิเคราะห์ความเสี่ยง</u>

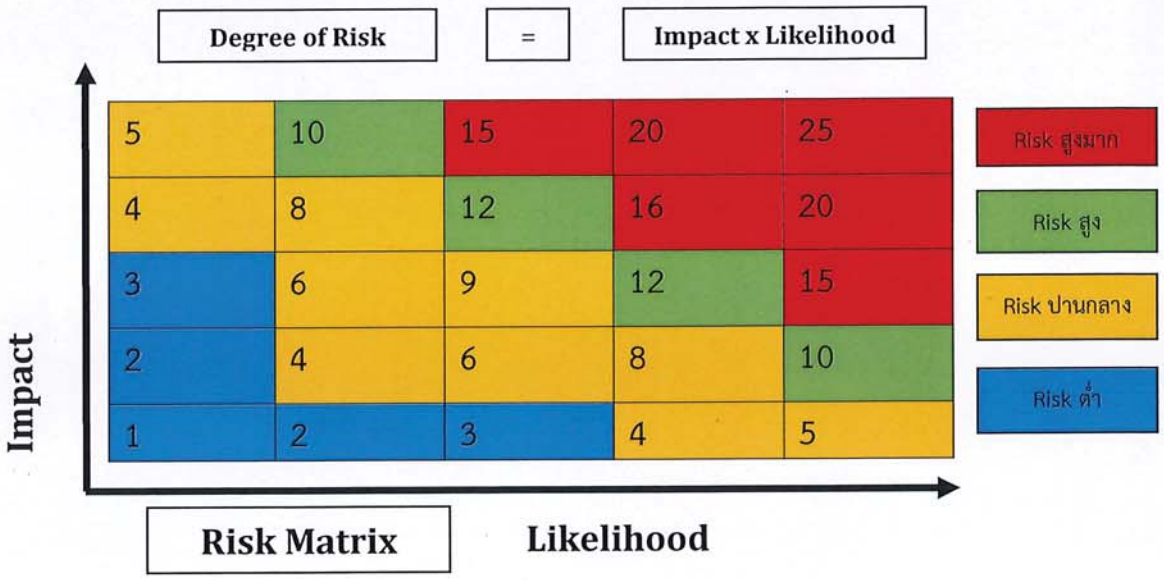
การวิเคราะห์ความเสี่ยง ดำเนินการเมื่อหน่วยงานได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง 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

---

[5] ดูตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง 8 ด้าน ตามเอกสารแนบท้ายประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา 2561 ในเอกสารภาคผนวก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต



2) เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็น ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

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

3.4.4) <u>การจัดลำดับความเสี่ยง</u>

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) หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) จากการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น หรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุ มีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

3.5.1 <u>ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง</u>

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

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

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

3.5.2 การประเมินมาตรการควบคุม

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือ ปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว 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 การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

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

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

ทั้งนี้หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องทำการประเมินมาตรการหรือแผนงานเพื่อใช้ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและหรือสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการมาตรการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

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

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการ ไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความ เสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง Degree of Risk ในระดับสูงมากของแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้พิจารณาความคุ้มค่าของการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการ หรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรต้องบริหารจัดการหรือปัจจัยเสี่ยงใดควรเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบสามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่าในการดำเนินการต่อไป

3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้าง และ วัฒนธรรมองค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและพิจารณา การปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้

1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง
2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
4) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสาร ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรจึงควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและมีการสื่อสารเพื่อให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

การดำเนินงานก่อนที่หน่วยงานจะเริ่มมีการบริหารความเสี่ยง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมากโดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดหาทีมงาน หรือ คณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน/ฝ่ายงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการศึกษาข้อมูลเอกสาร สัมภาษณ์ และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3.8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและการประเมินผล เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1) เพื่อเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2) เพื่อเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

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

(2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

ภาคผนวก

ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561
และเอกสารแนบท้ายประกาศ

ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑
พ.ศ. ๒๕๖๑

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการเหตุการณ์ภาวะคุกคามที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑ ประกาศนี้ เรียกว่า "ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑ พ.ศ. ๒๕๖๑"

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ดังต่อไปนี้

(๑) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัย

(๒) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ

(๓) มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

(๔) มีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

(๕) มหาวิทยาลัยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยง

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๖๑

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิโรจน์ ผลพันธิน)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
24ส.ค.61 เวลา 21:35:09 Non-PKI Server Sign
Signature Code : MQAxA-EEAQw-A2ADE-AQwBF

เอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑
พ.ศ. ๒๕๖๑

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้วิเคราะห์และพิจารณาปัจจัยความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบและเกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประจำปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังต่อไปนี้

๑. **ความเสี่ยงทางพฤติกรรม** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การโพสต์และ/หรือแชร์ข้อมูลของบุคลากร/นักศึกษา การลาออก/ไล่ออก การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การผิดกฎระเบียบ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

๒. **ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การสื่อสารทางสื่อออนไลน์ คุณภาพของบุคลากรและนักศึกษา การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

๓. **ความเสี่ยงทางกลยุทธ์** คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุถึงวิสัยทัศน์ หรือพันธกิจ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

๔. **ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและการควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การถกแถลงทางการเงินและข่าวลือ การจัดทำรายงานการเงิน การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

๕. **ความเสี่ยงทางกฎหมาย** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การทำนิติกรรมสัญญาหรือร่างสัญญาไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ การทำลายชื่อเสียง เป็นต้น

๖. **ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี** คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูล การจารกรรมข้อมูล การทำลายข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

๗. **ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่จะส่งผลกระทบและก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายต่อวิถีการดำรงชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงของคนในสังคม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเมือง การพนันเสี่ยงโชค เป็นต้น

๘. **ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม** คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย สภาพแวดล้อมเป็นพิษ สารพิษ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ตัวอย่างการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

การกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา 2561 มหาวิทยาลัยสวนดุสิต 8 ด้าน ตามประกาศนดยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561 ได้แก่ ความเสี่ยงทางพฤติกรรม ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ความเสี่ยงทางกฎหมาย ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม เพื่อพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใดดังตารางต่อไปนี้

ความเสี่ยงทางพฤติกรรม

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรที่เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	น้อย	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน แต่คาดว่ามีระบบควบคุมภายในที่ป้องกันไว้อย่างเข้มแข็งแล้ว จนพฤติกรรมนี้ไม่น่าจะสามารถแปลงวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัยได้
3	ปานกลาง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากร ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว จนอาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัย
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง จนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง จนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่างร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่างร้อยละ 75 - 84

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่างร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

ความเสี่ยงทางกลยุทธ์

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 – 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 – 74 หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65 หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources) ที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในทันที เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

ความเสี่ยงทางกฎหมาย

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่มหาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ดีอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่มหาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประพฤติผิด ประพฤติมิชอบ การคอรัปชั่น หรือ การตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประพฤติผิด ประพฤติมิชอบ การคอรัปชั่น หรือ การตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

หรือ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ,การตักเตือน
2	น้อย	การละเมิดข้อกฎหมายที่มีนัยสำคัญ ภาคทัณฑ์
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย,ตัดเงินเดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	การละเมิดข้อกฎหมายที่รุนแรง ลดเงินเดือน
5	รุนแรงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย ปลดออก หรือไล่ออก

ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวเนื่องกับระบบสารสนเทศ แต่สามารถแก้ไขได้โดยเร็ว เพราะมหาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ดีอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวเนื่องกับระบบสารสนเทศ แต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 วัน หรือ ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอในการบรรเทาเหตุการณ์เชิงลบนี้
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวเนื่องกับระบบสารสนเทศ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ล่าช้ากว่าระยะเวลา 1 วัน หรือ เพราะมหาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวเนื่องกับระบบสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศบางส่วน บางหน่วยงาน ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวเนื่องกับระบบสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง และบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรสามารถควบคุมผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ได้ด้วยสมบูรณ์จากระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 10
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 30
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง (ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70) และบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนี้

ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ต้องใช้เวลาในการแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลาง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 1 เดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน
5	รุนแรงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมาก ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีการศึกษา .....

พันธกิจ/ กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ กิจกรรม/ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยง โอกาส (L) x ผลกระทบ(I)	งวดเวลาที่พบจุดอ่อน	วิธีการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินวิธีการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยง	การตัดสินใจที่จะบริหารความเสี่ยง ✓= บริหาร x= ยอมรับ	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
<u>ความสอดคล้องกับประเด็นพันธกิจ</u> <u>กระบวนการปฏิบัติงาน</u> <u>วัตถุประสงค์</u>			ก่อนการบริหารความเสี่ยง หลังการบริหารความเสี่ยง ตัวชี้วัด					 เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง.....	

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
ประจำปีการศึกษา .....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ กิจกรรม/ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	วิธีการปรับปรุงควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามวิธีการปรับปรุง/ควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยง	ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนา
<u>กระบวนการปฏิบัติงาน</u> <u>วัตถุประสงค์</u>				ก่อนการบริหารความเสี่ยง (ระดับ.....) หลังการบริหารความเสี่ยงลดลงเป็น (ระดับ.....)	

เอกสารอ้างอิง

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2550). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง.**

จารุณี วงศ์ลิมปิยะรัตน์. (2553). **การประยุกต์ COSO เพื่อวางแนวทางการตรวจสอบหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเทคโนโลยี.** วารสารบริหารธุรกิจ. 33 (128) : 22-33.

มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง.** สืบค้นจาก http://www.mahidol.ac.th/susstainable/pdf/Guide%20Risk%20Management%20Mahidol%20University%2020140825.pdf เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2561.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). **คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด PMQA ปีงบประมาณ 2554.** กรุงเทพฯ. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบประจำปีบัญชี 2560.**

สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2560). **กฎบัตรการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.**

สำนักบริหารกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (2559). **การปรับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Suan Dusit Refrofiling.**

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.