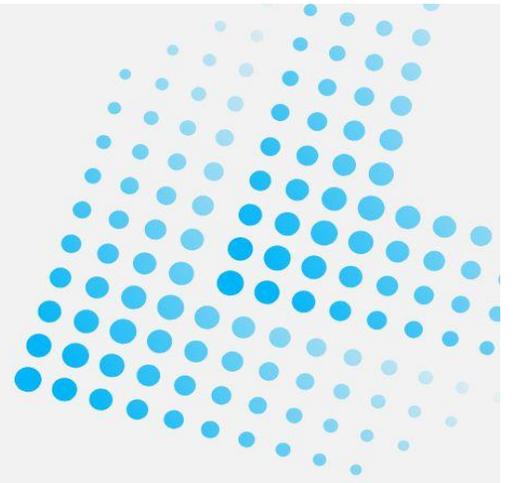




คู่มือการปฏิบัติงาน



**การจัดทำแผน การติดตาม
และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**

นางสาวธัญมน ธราพร

**ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป
ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
พ.ศ.2567**



คู่มือการปฏิบัติงาน
การจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

โดย
นางสาวธัญมน ธราพร
ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์
พฤษภาคม 2567

คำนิยาม

หลายคนเข้าใจว่า “**ความเสี่ยง**” เป็นเรื่องยุ่งยาก และซับซ้อนเกินกว่าจะเข้าใจจนต้องหลบหลีกหรือหลบเลี่ยงไปให้ไกล ก็อาจมีส่วนจริงอยู่บ้าง นั่นก็คงเป็นเพราะคนเหล่านั้นไม่รู้จักรวธีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมหรือให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ในขณะที่บางคนกลับวิ่งเข้าหาเพราะมองว่าความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ปกติที่ต้องเผชิญ เป็นความท้าทาย และกลับจะเป็นโอกาสเสียด้วยซ้ำ เพราะหากสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้สำเร็จ นอกจากจะทำให้บรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่วางไว้แล้ว ยังอาจจะทำให้เหนือกว่าคู่แข่ง และความภาคภูมิใจเป็นรางวัล

ผมได้อ่าน “**คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์**” ที่เขียนขึ้นโดยคุณธัญมน ธราพร ก็รู้สึกชื่นชมอยู่ไม่น้อยที่สามารถร้อยเรียงโดยนำเนื้อหาภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติมาผสมผสานเป็นเนื้อเดียวโดยเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานตั้งแต่หลักพื้นฐานจนถึงวิธีปฏิบัติที่เขียนขึ้นจากประสบการณ์จริงภายใต้บริบทของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่บูรณาการเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการประจำปี ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายได้อย่างลงตัว

ผมเชื่อมั่นว่า หากผู้ปฏิบัติงานหรือใครก็ตามที่อ่าน และได้คิดตามไปด้วยตั้งแต่ต้นจนจบอย่างเป็นลำดับขั้นตอนแล้ว จะเกิดมโนภาพหรือจินตภาพ ซึ่งหากได้นำไปปฏิบัติและฝึกฝนควบคู่ไปด้วยแล้ว ก็จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามเจตนารมณ์ของคุณธัญมน ซึ่งตั้งใจเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ฉบับนี้ขึ้น

พิพัฒน์พันธุ์ สุวรรณอักษร

หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

คำนำ

คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ อยู่ภายใต้ขอบเขตของงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ถูกจัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับความรู้และความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รวมถึงใช้เป็นเครื่องมือในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกัน และช่วยให้การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ ภายใต้กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

คู่มือเล่มนี้มีประกอบด้วยเนื้อหา 2 ขั้นตอน คือ 1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และ 2) การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้ผู้เขียนได้ รวบรวมระเบียบข้อบังคับ หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงาน เงื่อนไข ข้อสังเกต เทคนิคสำหรับการปฏิบัติงาน และแนวทางการติดตาม ประเมินผล ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานพร้อมแนวทางการแก้ไข รวมถึงข้อเสนอแนะ

ผู้เขียนมีความคาดหวังอย่างยิ่งว่า คู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้จะประโยชน์แก่ผู้ปฏิบัติงานในการเสริมสร้างความรู้และความเข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ คู่มือเล่มนี้ยังเป็นแนวทางปฏิบัติที่ดีซึ่งบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานของตนต่อไปได้อย่างเหมาะสม

ธัญมน ธราพร

พฤษภาคม 2567

กิตติกรรมประกาศ

คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีด้วยความกรุณาให้ความช่วยเหลือจากบุคลากรของส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจาก ดร.ศศิรัศมี ประสาทแก้ว หัวหน้างานผู้กำกับดูแลงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่ให้คำปรึกษา พร้อมชี้แนะแนวทางในการดำเนินการคู่มือการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ผ่านมา รวมทั้งได้ชี้แนะเพื่อพัฒนางานไปสู่ความสำเร็จ

ขอขอบคุณส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร และมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เปิดโอกาสให้พนักงานสายปฏิบัติการได้มีช่องทางในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้จัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานสายสนับสนุน ทำให้พนักงานมีความรู้ ความเข้าใจและนำไปจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

สารบัญ

	หน้า
คำนิยาม.....	ก
คำนำ.....	ข
กิตติกรรมประกาศ.....	ค
สารบัญ.....	ง
สารบัญตาราง.....	ฉ
สารบัญภาพ.....	ช
สารบัญภาคผนวก.....	ซ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความสำคัญ/ความจำเป็น.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ.....	2
1.3 ประโยชน์ของคู่มือ.....	2
1.4 ขอบเขตของคู่มือ.....	3
1.5 คำนิยาม/คำจำกัดความ.....	4
บทที่ 2 หน้าที่ความรับผิดชอบและโครงสร้างการบริหารจัดการ.....	7
2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ.....	7
2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ.....	12
2.2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart).....	12
2.2.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart).....	14
2.2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart).....	15
บทที่ 3 หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข.....	16
3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน.....	16
3.2 วิธีการปฏิบัติงาน.....	17
3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึงในการปฏิบัติงาน.....	20
3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 เป้าหมายและเทคนิคในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์.....	43
4.1 เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน).....	43
4.2 เทคนิคในการวางแผน/กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน.....	52
4.3 เทคนิคในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน.....	58
4.4 เทคนิคการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน.....	85
4.5 เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ.....	86
4.6 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน.....	98
บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรค แนวทางในการแก้ไข การพัฒนาและข้อเสนอแนะ.....	89
5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน แนวทางแก้ไขและพัฒนา.....	89
5.2 ข้อเสนอแนะ.....	93
บรรณานุกรม.....	95
ภาคผนวก.....	98
ประวัติผู้เขียน.....	151

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 3.1 ตารางเงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ต้องคำนึง ในการปฏิบัติงาน.....	21
ตารางที่ 3.2 อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับผิดชอบเกี่ยวข้องกับการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	25
ตารางที่ 4.1 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน (ระดับมหาวิทยาลัย).....	43
ตารางที่ 4.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง).....	44
ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ (การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง).....	47
ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์.....	53
ตารางที่ 4.5 สัญลักษณ์ ชื่อเรียก และความหมายของ Flowchart.....	59
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....	68
ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ..	68
ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคในการการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปรับปรุง แก้ไข/พัฒนา.....	89

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์.....	13
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์.....	14
ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติการ (Active Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์.....	15
ภาพที่ 3.1 โครงสร้างการปฏิบัติการระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	25
ภาพที่ 3.2 ค่าคะแนนโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง.....	31
ภาพที่ 3.3 ค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดความเสี่ยง.....	31
ภาพที่ 3.4 ระดับความเสี่ยง (Heat Map).....	32
ภาพที่ 3.5 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Risk Map).....	34
ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....	60
ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....	61
ภาพที่ 4.3 แผนที่แสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map).....	74
ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์.....	76
ภาพที่ 4.5 แบบฟอร์มสำหรับการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน.....	77
ภาพที่ 4.6 ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPIs).....	81
ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างรายงานผลการดำเนินงานดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI: Key Risk Indicator).....	81
ภาพที่ 4.8 ตัวอย่างการรายงานผลการดำเนินงานตามแผน/มาตรการบริหารความเสี่ยงในแต่ละ เหตุการณ์ความเสี่ยง.....	82

สารบัญภาคผนวก

	หน้า
ภาคผนวก 1 มาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	99
ภาคผนวก 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ.....	108
ภาคผนวก 3 ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2560.....	135
ภาคผนวก 4 คำสั่งสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	139
ภาคผนวก 5 คำสั่งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.....	141
ภาคผนวก 6 แบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM01).....	142
ภาคผนวก 7 แบบข้อมูลแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (RM02).....	146
ภาคผนวก 8 ตัวอย่าง หนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหาร ความเสี่ยง.....	147
ภาคผนวก 9 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง.....	148
ภาคผนวก 10 แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีวัดการบริหารความเสี่ยง.....	150

บทที่ 1

บทนำ

คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ จะกล่าวถึงเนื้อเรื่องในบทที่ 1 ดังนี้ 1) ความสำคัญ/ความจำเป็น 2) วัตถุประสงค์ของคู่มือ 3) ประโยชน์ของคู่มือ 4) ขอบเขตของคู่มือ และ 5) คำนิยาม/คำจำกัดความ โดยมีรายละเอียดจำแนกตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1.1 ความสำคัญ/ความจำเป็น

ด้วยการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (2561) มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ประกอบกับภาวะของความไม่แน่นอนที่ปรากฏในโลกปัจจุบันทั้งปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยทำให้มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับโอกาส ความเสี่ยง และโจทย์ใหม่ ๆ อาทิ อัตราการเกิดประชากรที่ลดลง ความก้าวหน้าที่รวดเร็วด้านเทคโนโลยี สิ่งเหล่านี้อาจกระทบกับพันธกิจมหาวิทยาลัย ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ และสนับสนุนการเติบโตขององค์กรตามเป้าหมาย การจัดทำแผน การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ซึ่งช่วยเสริมสร้างศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการดำเนินงาน

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา มหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติการประจำปี และได้กำหนดตัวชี้วัดให้หน่วยงานและองค์กรซึ่งตรงกับงานวิจัยของ ชัตติยา ตังวสาราญ (2564) สรุปว่าหากต้องการให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีโครงสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เข้มแข็ง มีแผนกลยุทธ์ความเสี่ยงอย่างชัดเจน และยึดมั่นในวัตถุประสงค์หลักของแผนกลยุทธ์และปัจจัยขับเคลื่อนหลัก รวมถึงการทบทวนกรอบความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงทุกปี และในขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพบว่า เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงานที่ทำการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงมักประเมินว่ากิจกรรมของหน่วยงานตนเองความเสี่ยงต่ำหรือไม่มี แต่ถ้าความเสี่ยงที่ซ่อนอยู่ไม่ถูกระบุอาจขัดขวางการบรรลุผลสำเร็จของมหาวิทยาลัยในภายหลัง และการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

ที่ยังไม่ชัดเจนอาจทำให้การตอบสนองต่อเหตุการณ์จริงที่เกิดขึ้นอาจล่าช้าหรือไม่เหมาะสม ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมหรือบรรเทาความเสียหายได้ทันทั่วถึง

ดังนั้น เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเข้าใจถึงการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบโต้ความเสี่ยง ผู้เขียนจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้มีขั้นตอนจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ขั้นตอนการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งได้รวบรวมไว้ในคู่มือฉบับนี้และคู่มือฉบับนี้ไม่จำกัดแค่เพื่อการปฏิบัติงาน แต่ยังใช้ควบคุมติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประสิทธิภาพ สำเร็จตามพันธกิจมหาวิทยาลัย ตรงตามมาตรฐานการกำกับดูแลองค์กรและมีศักยภาพในการทำงานแทนกัน

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1) เพื่อสร้างความเข้าใจในหลักการกระบวนการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

2) เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีความรู้และเข้าใจในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบฯ

1.3 ประโยชน์ของคู่มือ

1) ผู้ปฏิบัติงาน ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในการจัดทำแผน การติดตาม และรายงานแผนบริหารความเสี่ยง สามารถทำงานตามกระบวนการต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

2) ผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ผู้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ใหม่ทำงานได้อย่างถูกต้อง และเป็นมาตรฐานเดียว

3) เพื่อเป็นแนวทางประเมินผล ติดตาม บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ มีประสิทธิผล และประสิทธิภาพรวมถึงสามารถเตรียมพร้อมและตอบสนองต่อเหตุการณ์ไม่คาดคิด

1.4 ขอบเขตของคู่มือ

คู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ ดำเนินการภายใต้หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2564 (2564) และ ระเบียบฯ ของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) โดยมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงานมี 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ที่มี 6 ขั้นตอนย่อย และ 2) ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ มี 9 ขั้นตอนย่อยซึ่งได้แก่

1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

- 1.1) การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ
- 1.2) การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงฯและควบคุมภายใน
- 1.3) การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 1.4) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 1.5) การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ พิจารณาให้ความเห็นชอบ และ

ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.6) แจ้างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

2. ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ

- 2.1) การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 2.2) การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน
- 2.3) การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
- 2.4) การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
- 2.5) การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติม

- 2.6) การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมข้อเสนอแนะจากคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ในรูปแบบเอกสาร

2.7) การเสนอรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ต่อสภามหาวิทยาลัยพิจารณาและให้คำแนะนำในเชิงนโยบายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ

2.8) การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ

2.9) สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

1.5 คำนิยาม/คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับแผนกลยุทธ์และแผนงานของมหาวิทยาลัย และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม (กรมบัญชีกลาง, 2564)

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการจัดการทางการเงิน อาทิ กู้ยืม งบประมาณ ลงทุน และการกระทำผิดทางการเงิน (กรมบัญชีกลาง, 2564)

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับขั้นตอนการทำงาน เทคโนโลยี บุคลากร และพัสดุ รวมทั้งการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินและการจัดหาซึ่งอาจกระทบกับการขยายตัวและการเติบโตของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

ด้านการปฏิบัติตามข้อบังคับ ระเบียบ กฎหมาย (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และกฎระเบียบทั้งภายนอกและภายใน ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคหรือกระทบต่อการพัฒนาและดำเนินงานอย่างต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) หมายถึง เป็นความเสี่ยงเกิดจากระบบเทคโนโลยี (กรมบัญชีกลาง, 2564)

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจ ภาพลักษณ์ขององค์กร (กรมบัญชีกลาง, 2564)

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต้องสะดุดลงโดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยฯ (กรมบัญชีกลาง, 2564)

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยงโดยอ้างอิงจากโอกาสเกิดเหตุการณ์และผลกระทบ (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยประเมินจากข้อมูลในอดีตหรือความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ในอนาคต ซึ่งมหาวิทยาลัยฯ ใช้เกณฑ์ 5 ระดับ (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยหากเกิดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยฯ ใช้เกณฑ์ 5 ระดับ ในการประเมิน (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง การควบคุมและจัดการปัจจัยหรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดโอกาสล้มเหลวหรือเกิดความเสียหาย (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer: CRO) หมายถึง รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี มีบทบาทเป็นเลขานุการของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมดูแลงานบริหารความเสี่ยงโดยตรง โดยเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงระดับสูง (CRO) จะทำงานร่วมกับหน่วยงานกลางซึ่งรับหน้าที่ดำเนินการจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ

มาตรฐานโคโซ 2017 (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) หมายถึง แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรได้เชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ และผลลัพธ์การดำเนินงาน (จุฑามาน สิทธิพลวนิชกุล, 2561)

ดัชนีชี้วัดระดับความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators, KRIs) หมายถึง ตัวชี้วัดใช้ระบุระดับความเสี่ยง เพื่อติดตามการเคลื่อนไหวของความเสี่ยงตามระยะเวลาที่กำหนด โดยแบ่งเหตุการณ์สำคัญต่าง ๆ ได้ 3 ระดับสัญญาณแจ้งเตือน ดังนี้

- 1) สีเขียว แสดงถึง สถานะปกติ
- 2) สีเหลือง แสดงถึง สถานะเฝ้าระวัง ต้องติดตามความเคลื่อนไหวอย่างใกล้ชิดและวางแผนการแก้ไขหรือรับมือสถานการณ์
- 3) สีแดง แสดงถึง สถานะอันตราย ควรดำเนินการแก้ไขสถานการณ์ทันที เป็นเครื่องมือติดตามความเสี่ยงและทำหน้าที่เป็นการเตือนล่วงหน้า (Early Warning) ซึ่งช่วยให้หน่วยงานสามารถคาดการณ์และตอบสนองต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจมีในอนาคต โดยมีการจัดเตรียมมาตรการป้องกันที่เหมาะสมและรัดกุม (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2560)

คกก.กำกับความเสี่ยงฯ หมายถึง คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

คกก.ความเสี่ยงฯ หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
มหาวิทยาลัยฯ หมายถึง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

สภามหาวิทยาลัยฯ (University Council) หมายถึง สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

แผนภาพความเสี่ยง (Risk Map) เป็นสิ่งที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยจัดการความเสี่ยงจากสาเหตุที่แท้จริง โดยใช้แผนภาพแสดงความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกัน หรือสาเหตุเดียวกันพร้อมพิจารณาผลกระทบที่มีต่อมหาวิทยาลัยฯ (จิรพร สุเมธีประสิทธิ์ และคณะ, 2556, น.18)

ปีงบประมาณ หมายถึง เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง จนถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

ระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 หมายถึง ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560

บทที่ 2

หน้าที่ความรับผิดชอบ และโครงสร้างการบริหารจัดการ

การนำเสนอเนื้อหาในบทที่ 2 ประกอบด้วย 2 หัวข้อหลัก คือ 1) หน้าที่ความรับผิดชอบ ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง และลักษณะงานที่ปฏิบัติ และ 2) โครงสร้างการบริหารจัดการ ประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร โครงสร้างการบริหาร และโครงสร้างการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบ

ผู้ปฏิบัติงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่วนแผนงาน และยุทธศาสตร์ มีบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายตามข้อตกลงการปฏิบัติงาน หรือภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชา จำนวน 3 งาน ดังนี้ 1) งานบริหารความเสี่ยง 2) งานควบคุมภายใน 3) การจัดทำรายงานประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต และงานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมายมอบหมาย สำหรับคู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ เป็นคู่มือสำหรับการปฏิบัติงานในภาระหน้าที่ที่ข้อย่อยที่ 2.1.1 งานบริหารความเสี่ยง ซึ่งนำมาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

1) งานบริหารความเสี่ยง

1.1) วิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในทุกปีงบประมาณผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินผล และกำหนดแผนดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยการพิจารณาและประเมินผลจากแบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นรวมถึงประเมินความเพียงพอของมาตรการบริหารความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ จากนั้นนำแผนดังกล่าวเสนอต่อคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง เพื่อพิจารณาให้ความเห็นรวมถึงให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ สำหรับการพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

1.2) การพัฒนาฐานข้อมูลความเสี่ยงเพื่อการบริหาร การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การบริหาร การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการจัดทำสรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นรายปี เก็บเป็นสถิติเพื่อเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสำหรับประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย มาตรการ และแผนบริหารความเสี่ยง รวมถึงภาพแนวโน้มของความเสี่ยงในแต่ละประเด็นได้อย่างรอบด้าน

1.3) ทำหน้าที่ผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ และคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ด้านการดำเนินงานในฐานะผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงนั้น มีการวางแผนการทำงานที่เกี่ยวข้องซึ่งต้องเป็นไปตามระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560 ได้แก่ 1) จัดทำปฏิทินการประชุมประจำปีและดำเนินการจัดการประชุมให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เพื่อให้การกำกับ ติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560 2) ประสานงานกับหน่วยงานภายใน และคณะกรรมการชุดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งคณะกรรมการบริหารงานบุคคล เพื่อติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปร่วมกันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และ 3) จัดทำข้อมูลหรือรายงาน เกี่ยวกับด้านการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ และนำข้อเสนอแนะเชิงนโยบายไปดำเนินการต่อไป

1.4) จัดกิจกรรมการเพิ่มความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นการจัดกิจกรรมการเพิ่มความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ให้กับผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

1.5) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ผู้ปฏิบัติหน้าที่ต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยเป็นรายงานงวด 6 เดือนครึ่งหนึ่ง และรายงานประจำปีอีกครึ่งหนึ่ง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ ซึ่งเป็นไปตามระเบียบฯ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560 ที่ได้ระบุไว้

2) งานควบคุมภายใน

ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยกระทรวงการคลังได้ออกหลักเกณฑ์ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ 3 กำหนดให้มหาวิทยาลัยในฐานะที่เป็นหน่วยงานของรัฐจะต้องจัดให้มีการประเมินผลการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยให้มีรายงานตามหลักเกณฑ์ข้อ 8 และ ข้อ 9 จัดส่งกระทรวงเจ้าสังกัดภายใน 90 วัน นับตั้งแต่สิ้นปีงบประมาณ และหลักเกณฑ์ ข้อ 11 กำหนดให้ใช้ข้อมูลรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน เป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานของรัฐสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด (กรมบัญชีกลาง, 2561) ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์ข้อ 11 จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในของมหาวิทยาลัย จัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานย่อย (แบบ ปค.4-1) และรายงานผลการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานย่อย (แบบ ปค.5-1) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่โดยสรุปดังนี้

2.1) กำกับ ติดตาม ให้ทุกหน่วยงานจัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4-1) และรายงานผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5-1) ในลำดับแรก ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการจัดส่งแบบฟอร์ม รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4-1) และรายงานผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5-1) ให้กับทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำ ปรีกษา ในการรายงานผลตามแบบฟอร์มต่อเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงานย่อย รวมถึงคำถามอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการรายงานผลการควบคุมภายใน เพื่อให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานระดับหน่วยงานย่อย สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ

2.2) จัดทำรายงานการควบคุมภายใน (ปค.4 และ ปค.5) ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ เสนอต่อกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายในระยะเวลา 90 วันหลังสิ้นสุดปีงบประมาณ เมื่อผู้ปฏิบัติงานรวบรวมรายงาน แบบ ปค.4-1 และแบบ ปค.5-1 จากทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์และยกร่างรายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4) และยกร่างรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5) ระดับองค์กร เสนอต่อคณะกรรมการประเมินผลการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย หลังจากคณะกรรมการเห็นชอบร่างรายงาน ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการส่งรายงานทั้งสองฉบับดังกล่าวไปยังหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อสอบทานการประเมินผลการควบคุมภายในและออกรายงานการสอบทานการประเมินผลการ

ควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน (แบบ ปค.6) จากนั้นนำรายงานทั้งสองฉบับเสนอต่ออธิการบดี เพื่อลงนามในรายงาน และลงนามในหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค.1) ในคราวเดียวกัน และนำส่งรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงานของรัฐ จำนวน 4 ฉบับ ได้แก่ แบบ ปค.1 แบบ ปค.4 แบบ ปค.5 และแบบ ปค.6 ไปยัง กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ภายในระยะเวลา 90 วัน นับเป็นสิ้นสุด กระบวนการควบคุมภายในของปีงบประมาณ

3) การจัดทำรายงานประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

ด้วยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นหน่วยงานของรัฐจึงต้องดำเนินการประเมิน ความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต เป็นประจำทุกปีอย่างต่อเนื่องและเพื่อใช้ประกอบการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment: ITA) ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่โดยสรุปดังนี้

3.1) วิเคราะห์ความเสี่ยงโอกาสการทุจริต/ผลประโยชน์ทับซ้อนและกลไก รวมถึง มาตรการแนวทางการป้องกันการทุจริตของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่กำหนดไว้ในแต่ละปีงบประมาณ

3.2) ประมวลผลการวิเคราะห์ เปรียบเทียบและเปรียบเทียบผลการบริหารความ เสี่ยงการทุจริตกับปีงบประมาณที่ผ่านมา

3.3) การจัดทำรายงานประเมินและการดำเนินการจัดการความเสี่ยงทุจริต มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการ ดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ ในปีงบประมาณนั้น ๆ

4) งานอื่น ๆ ที่ได้รับมอบหมาย

การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามตัวชี้วัดการประกันคุณภาพ การศึกษาตามเกณฑ์ AUN-QA ระดับมหาวิทยาลัย ในส่วนนี้ผู้ปฏิบัติงานในฐานะคณะกรรมการกำกับ เกณฑ์/ตัวชี้วัดการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีการศึกษา 25xx ซึ่งต้องรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประกันคุณภาพ การศึกษา ระดับมหาวิทยาลัย ในเกณฑ์ U.1.1 การประกันคุณภาพเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีเกณฑ์ย่อยคือ U.1.1.2 การกำกับดูแลองค์กร โดยการเขียนรายงานดังกล่าวควรเป็นไปตามหลักวงจรบริหารคุณภาพ (PDCA) และส่งรายงานไปยังเลขานุการคณะกรรมการกำกับดูแลเกณฑ์/ตัวชี้วัดการประกันคุณภาพ การศึกษาภายใน (ผู้รับผิดชอบเกณฑ์ย่อย U.1.1.2) เพื่อรวบรวมต่อไป

2.1.2 ลักษณะงานที่ปฏิบัติงาน

การจัดทำแผน การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เป็นงานที่ผู้ปฏิบัติงาน ต้องมีความรู้ความเข้าใจในแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยอิงตาม หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (กรมบัญชีกลาง, 2564) และมาตรฐานสากลโคโซ รวมถึง ต้องมีความเข้าใจในแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี และแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์ มาตรการ และตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยมีนโยบายบูรณาการแผนบริหาร ความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา แผนปฏิบัติการประจำปี และการกำหนดค่าเป้าหมายใน ตัวชี้วัดของหน่วยงานและองค์กร เพื่อให้สามารถวัดผลและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่าง มีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องมีทักษะในการศึกษาข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความ วางแผน รวมถึงทักษะในการติดตามและประสานงานกับหน่วยงานภายในและคณะกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ภายนอก เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ และสามารถให้คำปรึกษาและคำแนะนำ เบื้องต้นกับหน่วยงานภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สามารถจำแนกบทบาทหน้าที่งานบริหารความ เสี่ยงและลักษณะงานที่ต้องปฏิบัติออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการปฏิบัติ 2) ด้านการวางแผน 3) ด้าน การประสานงาน และ 4) ด้านการบริหาร โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ด้านการปฏิบัติ

- 1.1) จัดทำระเบียบวาระการประชุมและรายงานการประชุม
- 1.2) จัดทำหนังสือเชิญประชุมถึงผู้ที่เกี่ยวข้อง
- 1.3) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
- 1.4) จัดกิจกรรมเพิ่มความรู้ความเข้าใจในระบบการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.5) การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ระดับมหาวิทยาลัย
- 1.6) การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในจากทุกหน่วยงาน

2) ด้านการวางแผน

- 2.1) กำหนดปฏิทินการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
 - ประชุมร่วมระหว่างคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
 - กำหนดช่วงเวลาในการติดตาม และรายงานผลการดำเนินงาน
- 2.2) แจ้างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี

3) ด้านการประสานงาน

- 3.1) ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการทั้งภายในและภายนอกเกี่ยวกับการประชุมและเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 3.2) ประสานงานกับผู้ชี้แจงในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประชุม
- 3.3) ประสานงานกับหน่วยงานภายในผู้รับผิดชอบในภารกิจความเสี่ยง

4) ด้านการให้บริการ

- 4.1) จัดทำเว็บไซต์ เผยแพร่ข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
- 4.2) ให้คำแนะนำแก่บุคลากรที่รายงานผลการดำเนินงานตามแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน

2.2 โครงสร้างการบริหารจัดการ

โครงสร้างการบริหารจัดการของส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ สามารถเขียนเป็นแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram) ได้ใน 3 ลักษณะ ดังนี้ 1) โครงสร้างองค์กร 2) โครงสร้างการบริหาร และ 3) โครงสร้างการปฏิบัติงาน

2.2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)

ตามประกาศมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง การแบ่งส่วนงานของสำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานอื่นที่เรียกชื่ออย่างอื่น (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2566 ลงวันที่ 6 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2566 (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 2566) ได้มีการแบ่งส่วนงานของส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ออกเป็น 6 งาน ได้แก่ 1) งานบริหารงานทั่วไปและธุรการ 2) งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 3) งานยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณ 4) งานวิจัยสถาบัน 5) งานติดตามและประเมินผลงานบริหาร และ 6) งานประกันคุณภาพการศึกษา รายละเอียดปรากฏดังภาพที่ 2.1

วิสัยทัศน์ (Vision)

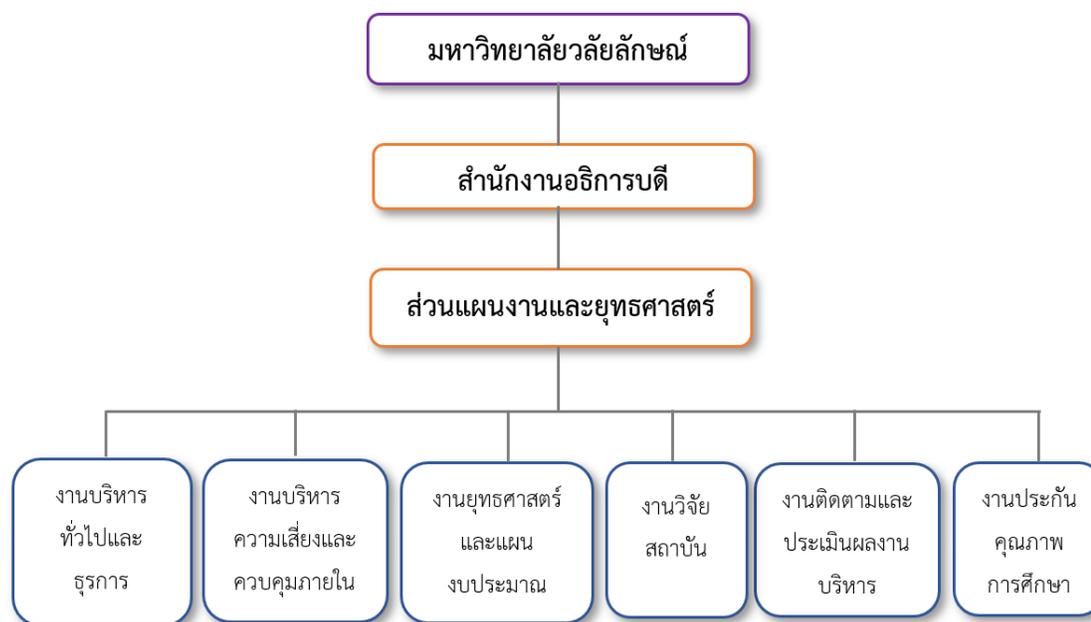
ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์เป็นหน่วยงานหลักในการขับเคลื่อน และสนับสนุนนโยบาย พันธกิจ และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์สู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ค่านิยมร่วม

ทำงานอย่างชาญฉลาดแบบมืออาชีพ (Be Smart Be Professional)

พันธกิจ (Mission)

- 1) วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและแผนในระดับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- 2) ขับเคลื่อนนโยบายและแผนของมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติ โดยการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 3) ติดตามและประเมินผลการบริหาร เพื่อนำไปสู่การเสนอแนะแนวทางการปรับปรุงเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
- 4) วิจัยสถาบันและพัฒนาระบบสารสนเทศ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานและประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร
- 5) พัฒนาระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ดี เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่เกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย
- 6) สนับสนุนและส่งเสริมการประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัยให้ได้คุณภาพและมีมาตรฐานในระดับสากล

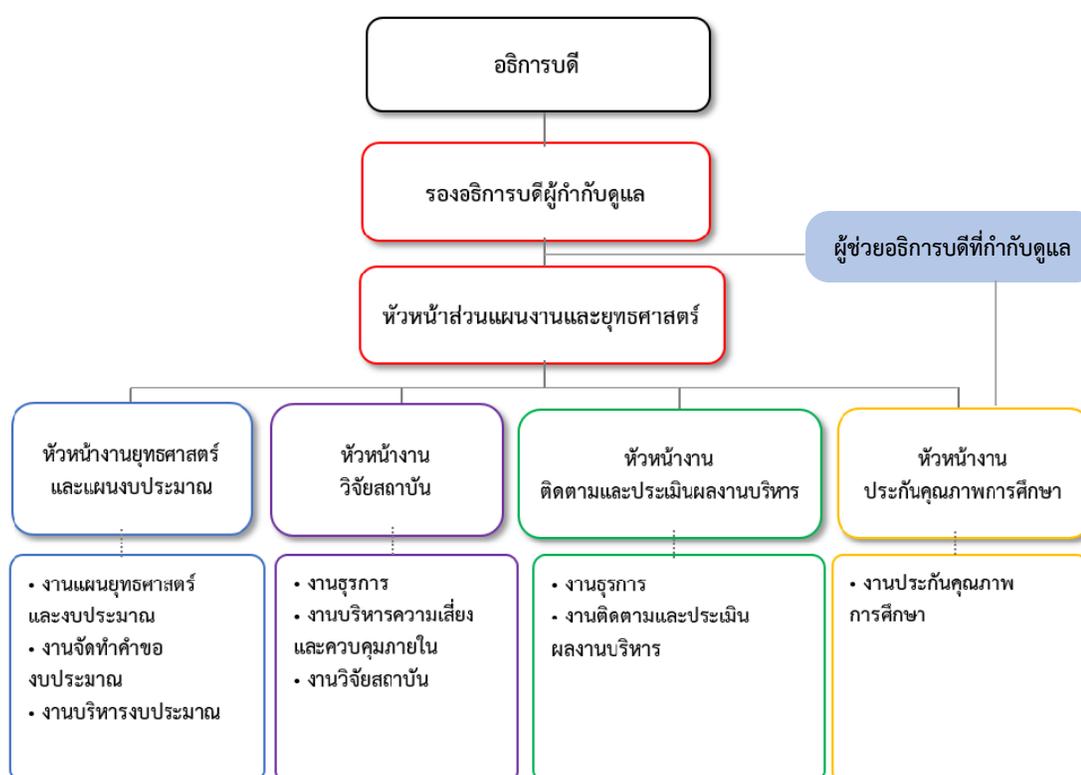


ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

ที่มา : (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2566)

2.2.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานภายใต้สำนักงานอธิการบดี มีหน้าที่ปฏิบัติภารกิจในการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมาย และเพื่อให้การดำเนินงานและการบริหารงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความคล่องตัว และมีความชัดเจน ในการสั่งการและการกำกับดูแล ในการนี้จึงได้มีการกำหนดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งจำแนกออกเป็น 4 กลุ่มงาน คือ 1) งานยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณ 2) งานวิจัยสถาบัน 3) งานติดตามและประเมินผลงานบริหาร และ 4) งานประกันคุณภาพการศึกษา รายละเอียดปรากฏดังภาพที่ 2.2

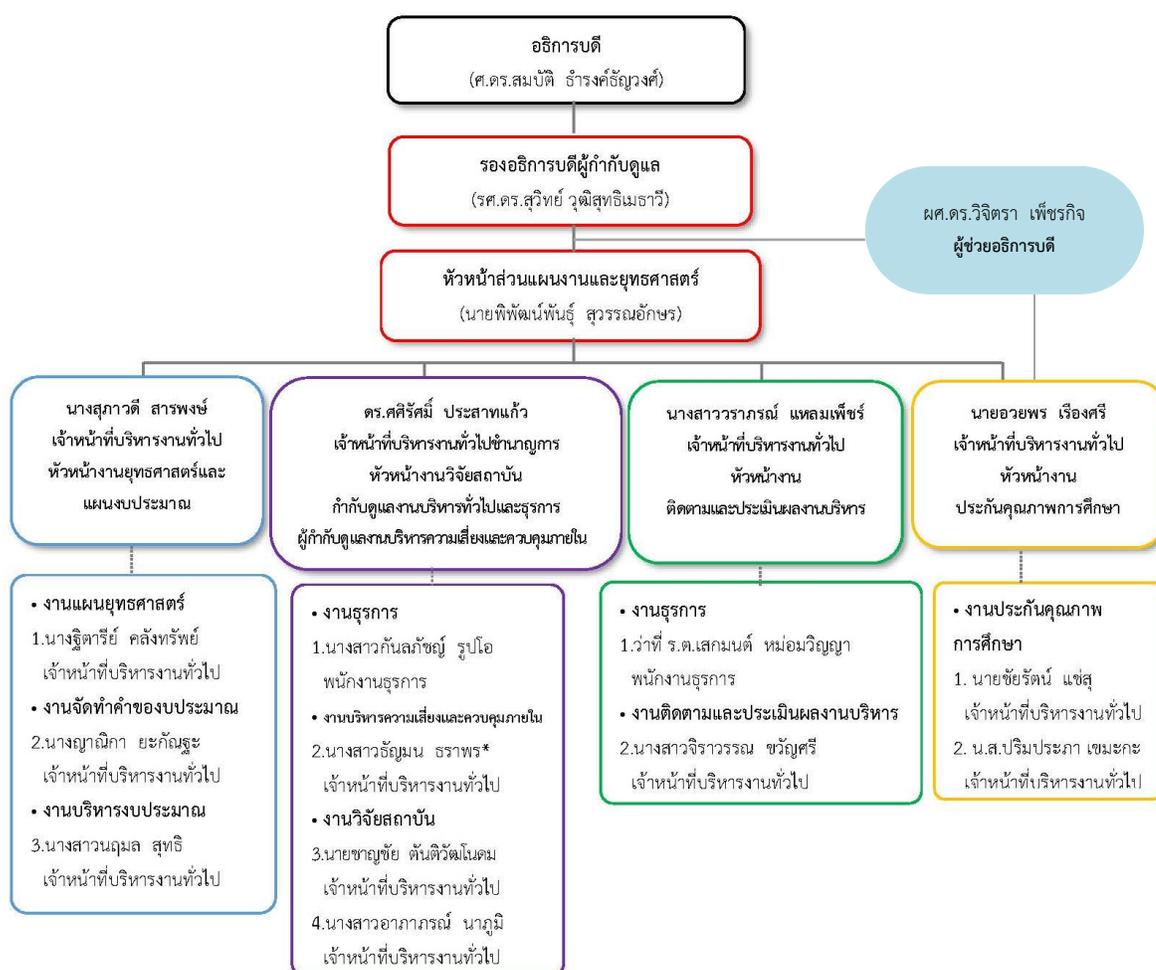


ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

ที่มา : (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2566)

2.2.3 โครงสร้างการปฏิบัติการ (Active Chart)

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ มีบุคลากรจำนวน 16 คน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วน 1 คน หัวหน้างาน 4 คน เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป 9 คน และธุรการ 2 คน ดังภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติการ (Active Chart) ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

* หมายเหตุ นางสาวธัญมน ธราพร ผู้จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

ที่มา : (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2566)

บทที่ 3

หลักเกณฑ์ วิธีการปฏิบัติงานและเงื่อนไข

การนำเสนอสาระสำคัญในบทที่ 3 ดังนี้ 1) หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน 2) วิธีการปฏิบัติงาน 3) เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน และ 4) แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำแนกตามหัวข้อดังนี้

3.1 หลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน

การจัดทำแผน การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เป็นการปฏิบัติภายใต้ กฎ ระเบียบ หลักเกณฑ์และแนวทางต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องดังนี้

3.1.1 พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (2561)

พ.ร.บ.ฯ ในหมวด 4 การรายงานและการตรวจสอบ ข้อกำหนดตามมาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องดำเนินการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

3.1.2 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (2562)

ในข้อ 3 ให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจ ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง ซึ่งออกแบบให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานรัฐ

3.1.3 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 (2564)

ตามแนวทางดังกล่าวได้เสริมสร้างศักยภาพการบริหารความเสี่ยงและยกระดับจัดการในระดับบริหาร เป็นเครื่องมือสำหรับตัดสินใจเชิงกลยุทธ์รวมถึงส่งเสริมให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมาย กระทรวงการคลังได้จัดทำแนวทางการดำเนินงานโดยจำแนกได้ 2 ส่วน ได้แก่ (1) กรอบการบริหารความเสี่ยง มีส่วนสำคัญทำให้วางแผนอย่างมีประสิทธิภาพ การมีข้อมูลที่ครบถ้วนทำให้ผู้บริหารตัดสินใจ เร็ว นองครุภัณฑ์มุ่งสู่เป้า (2) กระบวนการบริหารความเสี่ยง คือขั้นตอนสืบเนื่องอิงตามกรอบบริหารความเสี่ยงหน่วยงาน ดังนั้นมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์นำแนวทางที่ระบุไว้มาปรับใช้

3.1.4 ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (2560)

ตามระเบียบฯ ของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) ข้อ 7 สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้ง คณะกรรมการขึ้น จำนวน 7 คน มีองค์ประกอบคือประธานซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัย โดยผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ จำนวน 6 คน เป็นกรรมการ และมีรองอธิการบดีทำหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการ และให้หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์เป็นผู้ช่วยเลขานุการ มีวาระดำรงตำแหน่ง 3 ปี โดยมีบทบาทหน้าที่โดยสรุปดังนี้

1) กำกับดูแลให้แน่ใจว่ากระบวนการที่ใช้บริหารความเสี่ยงเหมาะสมและสอดคล้องกับ หลักการที่ควรปฏิบัติ (Due process) โดยทำการพิจารณานโยบาย ระเบียบ กฎ และขั้นตอนการ ดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงฯ ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการจัดการภายในพร้อมทั้งมอบ ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยฯ

2) แนะนำและคำปรึกษาด้านระบบบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมเสนอแนวทางในการ ปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ รวมถึงพิจารณาความเพียงพอของ นโยบาย/แผนงานบริหารความเสี่ยงฯ

3) กำหนดการประชุมขึ้นต่ำปีละสี่ครั้ง และประชุมร่วมตามที่ระบุในระเบียบฯ อย่างน้อย ปีละครั้ง

4) รายงานผลการดำเนินงานกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ขึ้นต่ำปีละสองครั้ง โดยเป็นรายงวด 6 เดือนครั้งหนึ่ง และรายงานประจำปี (งวด 12 เดือน)

3.2 วิธีการปฏิบัติงาน

จำแนกเป็น 2 กระบวนการหลักโดยมีขั้นตอนการปฏิบัติโดยสังเขป ดังนี้

3.2.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ในฐานะฝ่ายเลขานุการคกก.ความเสี่ยงฯ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ รับบอนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากทั้ง 2 คณะ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้ปฏิบัติงานจัดเตรียมเอกสารแจ้งให้ทุกภาคส่วนวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่กำหนด จากนั้นติดตามข้อมูลที่ส่งกลับและ สอบทานความครบถ้วนของข้อมูล สรุปและจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ สามารถสรุปได้ดังนี้

1 ระบุความเสี่ยง พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย อาจทำให้เกิดความเสียหาย โดยรวบรวมข้อมูลจากแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกหน่วยงาน นำไปวิเคราะห์ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงตามกรอบ 6 ด้าน (กลยุทธ์, การดำเนินงาน, การเงิน, กฎระเบียบ, ความน่าเชื่อถือ, เทคโนโลยี)

2 ประเมินความเสี่ยง หัวหน้าหน่วยงานทำการประเมิน โอกาส และ ผลกระทบของความเสี่ยง โดยเกณฑ์ 5 ระดับ แล้วนำ โอกาส คุณ ผลกระทบ

3 กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง พิจารณาความเสี่ยงในระดับสำคัญ (E, H, M) และเลือก มาตรการที่เหมาะสมจาก 4 แนวทาง คือ การเลี่ยง การโอน การลด และยอมรับ

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

เริ่มจากการประเมินความเสี่ยงอย่างรอบด้าน 360 องศาทั้งภายในภายนอก รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารและการทบทวนกลยุทธ์ เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกับการบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้ปฏิบัติงานจัดทำแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่งให้หน่วยงานดำเนินการประเมินเดือนมิถุนายน โดยแบบประเมินผ่านการตรวจสอบและอนุมัติจากคณะกรรมการระดับย่อย

ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

งานบริหารความเสี่ยงฯ ในฐานะฝ่ายเลขาคกก.ความเสี่ยงฯ นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการฯ ในเดือนสิงหาคมเพื่อพิจารณากลับกรองและอนุมัติหากพบข้อเสนอแนะจากที่ประชุม ควรแก้ไขและเพิ่มเติมตามข้อเสนอแนะ และจัดทำเป็นร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อนำเสนอต่อคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ช่วงเดือนกันยายน เพื่อพิจารณาและประเมินความเหมาะสม และความเพียงพอของแผนฯ และให้ข้อเสนอแนะ

ขั้นตอนที่ 6 แจกแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ผู้ปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงแจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติตามแนวทางบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พร้อมเผยแพร่แผนในระบบสารสนเทศ <http://risk.wu.ac.th> เพื่อให้ทุกคนทราบ

3.2.2 ขั้นตอนการติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

รับนโยบายรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ จากคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

ผู้ปฏิบัติงานทำการติดตาม และรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง (KPIs) โดยครั้งที่ 1 เป็นรอบ 6 เดือน (ช่วงเดือนเมษายน) และ ครั้งที่ 2 เป็นรอบ 12 เดือน (ช่วงเดือนตุลาคม) รวมถึงการติดตาม และประเมินผลของดัชนีชี้วัดที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง (KRI) จากหน่วยงาน ทั้งนี้ผู้ปฏิบัติงานต้องทำการตรวจสอบให้มั่นใจในข้อมูล เพื่อให้แน่ใจว่าข้อมูลที่หน่วยงานรายงานมานั้นสอดคล้องกับนิยามหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

ผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่ในการจัดทำร่างรายงานผลการบริหารความเสี่ยงสำหรับปีงบประมาณในรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน โดยจะต้องมีการประเมินผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดด้านการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามเกณฑ์ประเมิน เพื่อเปรียบเทียบระดับการแจ้งเตือนความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้ (1) ระดับปกติ สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80 (2) ระดับเฝ้าระวัง สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายร้อยละ 61-79 และ (3) ระดับอันตราย สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 60

ขั้นตอนที่ 4 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ดำเนินการจัดประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณารายงานผลดำเนินงาน โดยผู้ปฏิบัติงานเตรียมระเบียบวาระ จัดการประชุม สรุปสาระสำคัญ และปรับปรุงรายงานผลการดำเนินงานจากคำแนะนำ จากนั้นเสนอต่อคกก.กำกับความเสี่ยงฯเพื่อพิจารณา

ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการจัดประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณารายงานผลดำเนินงาน โดยเตรียมระเบียบวาระ จัดการประชุม สรุปสาระสำคัญ และปรับปรุงรายงานจากนั้นเสนอต่อที่ประชุม สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อรับทราบ

ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน)

ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความห่วงใย อาทิ ข้อมูลสถานะเงินกองทุน รายงานผลการรับนักศึกษา รวมถึงข้อเสนอแนะจาก ที่ประชุมร่วมกับคณะกรรมการชุดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประจำปี

ขั้นตอนที่ 7 การเสนอสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณา

ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานสรุปผลดำเนินงานการ ของคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เสนอ สภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณา

ขั้นตอนที่ 8 การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ เวียนแจ้งสรุปผลจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ครั้งที่ xx/xxx เรื่อง ผลดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อประชาคมวลัยลักษณ์ จากนั้นผู้ปฏิบัติงานจะนำรายงาน ฉบับดังกล่าวเผยแพร่บนเว็บไซต์ <https://risk.wu.ac.th>

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ

ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำเอกสารสรุปผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ ในรูปแบบ PDF File เผยแพร่บนเว็บไซต์งานบริหารความเสี่ยง <http://risk.wu.ac.th>

3.3 เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติตามคู่มือฉบับนี้ มี 2 ขั้นตอนหลัก ดังนี้ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ และ 2) ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีทั้งสอง ขั้นตอนข้อพิจารณา และข้อควรระวังของการทำงาน เพื่อลดโอกาสเกิดข้อบกพร่องและยกระดับคุณภาพ การทำงาน โดยมีรายละเอียดตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางเงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ต้องคำนึง ในการปฏิบัติงาน

ขั้นตอน	เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	
1. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี	ก่อนเริ่มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ควรนำข้อเสนอแนะของหน่วยตรวจสอบภายใน ในปีงบประมาณก่อนหน้ามาพิจารณา ดำเนินการ
2. การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและ ควบคุมภายในจากหน่วยงาน	การวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง มักเกิดความสับสนระหว่าง ปัญหา และ ความเสี่ยง ซึ่งหากนำปัญหามาระบุเป็นความเสี่ยงฯ จะทำให้ไม่พบความเสี่ยงฯ และจัดการกับความเสี่ยงฯ ที่แท้จริงได้ ฉะนั้นผู้ปฏิบัติงานต้องเข้าใจอย่างชัดเจนถึงความแตกต่าง ระหว่าง ปัญหา และ ความเสี่ยง จะได้มีความพร้อมสำหรับจัดการกับทั้งสองอย่างได้อย่างเหมาะสม ปัญหา สภาวะในปัจจุบันซึ่งเป็นอุปสรรค ทำให้การทำงานเกิดข้อผิดพลาดหรือไม่เต็มประสิทธิภาพ ในขณะที่ ความเสี่ยง เหตุการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้นและไม่สามารถคาดเดาได้ แต่ถ้าเกิดขึ้น ทำให้เสียหาย สูญเสียกับหน่วยงานได้ อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก ทั้งในรูปธรรมและนามธรรม อย่างไรก็ตามถ้าความเสี่ยงได้ถูกค้นพบและจัดการ อย่างเหมาะสม อาจสร้างโอกาสหรือความได้เปรียบ แต่หากถูกละเลยหรือจัดการไม่ดี ความเสี่ยงนั้นจะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาในที่สุด นอกจากนี้ปัญหาในปัจจุบันเมื่อรวมกับปัจจัยภายนอกและภายใน อาจกลายเป็นความเสี่ยงในอนาคต โดยสรุป ปัญหา คือ ความเสียหายซึ่งได้เกิดขึ้นแล้ว ในขณะที่ ความเสี่ยง อาจนำไปสู่ความเสียหายในอนาคต

ตารางที่ 3.1 ตารางเงื่อนไข ข้อสังเกต ข้อควรระวัง สิ่งที่ต้องคำนึง ในการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ขั้นตอน	เงื่อนไข/ข้อสังเกต/ข้อควรระวัง/สิ่งที่ควรคำนึง ในการปฏิบัติงาน
3. การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ	ในขั้นตอนการประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood) ประเมินระดับผลกระทบ (Impact) ยังเกิดความสับสน และเข้าใจผิดถึงระดับความเสี่ยงว่าเป็นผลคู่ ระหว่างระดับโอกาสเกิดกับระดับผลกระทบ ทั้งนี้ จึงได้ใส่การอธิบายผ่านแผนที่แสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map) ลงในแบบประเมินความเสี่ยง และควบคุมภายใน ขณะเดียวกันได้เชิญวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้
ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปี	
การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน	ข้อควรระวังของกระบวนการรวบรวมข้อมูล ผู้ปฏิบัติ ต้องดูความสมบูรณ์ของข้อมูล โดยพิจารณาข้อมูลที่ หน่วยงานรายงานกลับมาสอดคล้องกับนิยาม รวมถึงสูตร คำนวณตัวชี้วัดยุทธศาสตร์หรือไม่

3.4 แนวคิด/งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การจัดทำคู่มือฉบับนี้ เรียนรู้แนวคิดและงานวิจัยของหน่วยงานต่าง ๆ โดยเฉพาะของมหาวิทยาลัยแต่ละมหาวิทยาลัยโดยรายละเอียดมีดังนี้

3.4.1 กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการของ COSO ERM

โดยเน้นถึงความเกี่ยวโยงระหว่าง วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลัก ซึ่งสอดคล้องวัตถุประสงค์ที่จะเป็นส่วนช่วยให้มหาวิทยาลัยฯวางแผนบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงบนแนวคิดของโคโซฉบับ 2017 ได้จำแนกออกเป็น 5 หลักการ โดยในแต่ละหลักการเหล่านี้จะมีความเกี่ยวเนื่องต่อกัน โดยมีอยู่ 5 หลักการสำคัญซึ่งแยกเป็น 20 องค์ประกอบ (ดร.จุฑามาน สิทธิผลวนิชกุล, 2561)

หลักการสำคัญที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

โคโซมองว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร คือหัวใจ รากฐานที่ทำให้ปัจจัยอื่น ๆ มีผลต่อการบริหารความเสี่ยงในองค์กรเกิดขึ้น โดยกำหนดแนวทางขององค์กรรวมถึงมุ่งเน้นความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรสัมพันธ์กับคุณค่าของพฤติกรรม โดยมี 5 องค์ประกอบ

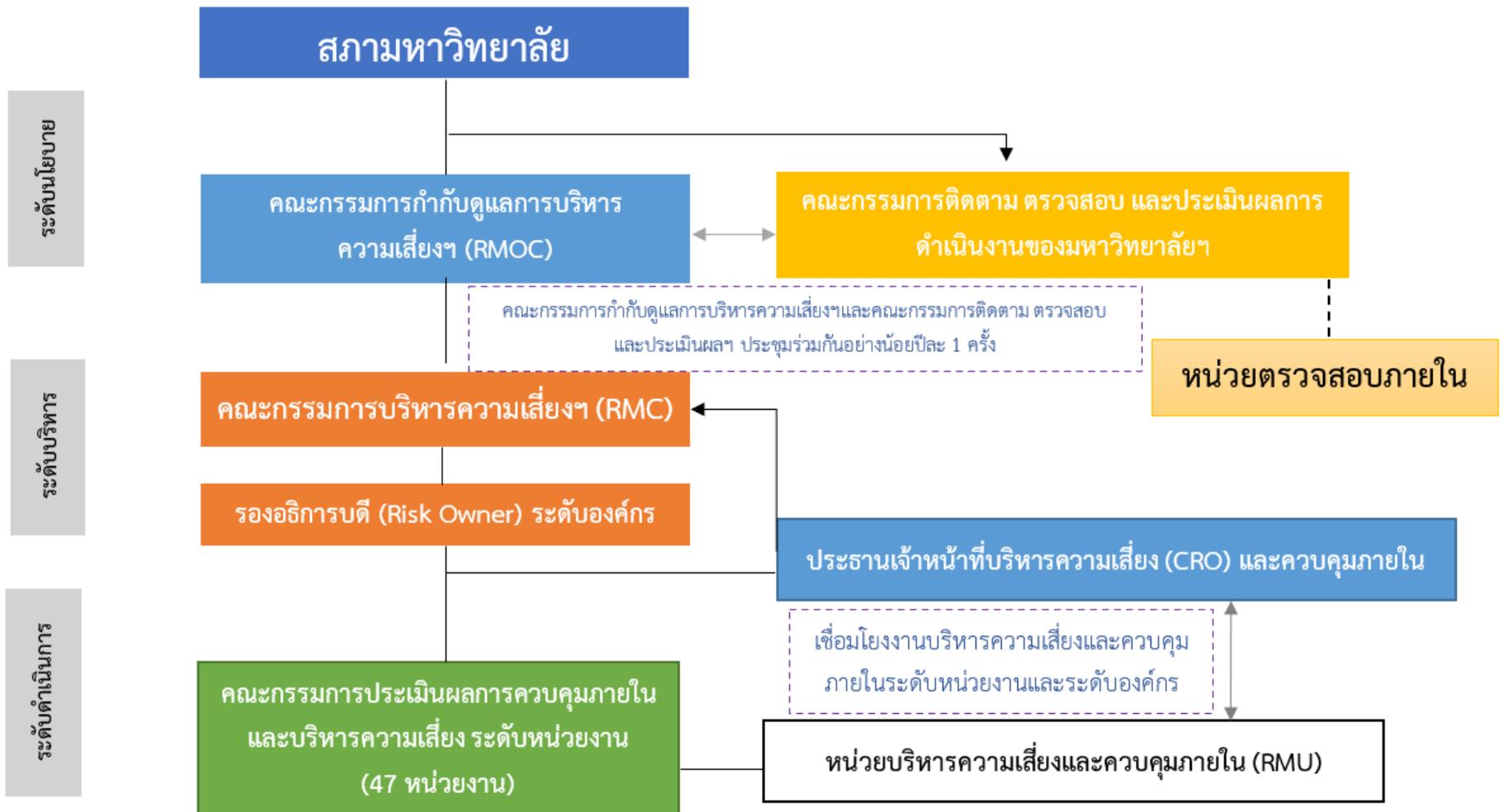
1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการมีบทบาทควบคุม และการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่าง ๆ โดยต้องชัดเจนในบทบาทการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการมีผู้เชี่ยวชาญ สาขาที่จำเป็นและเป็นอิสระเพื่อป้องกันปัญหาผลประโยชน์และความขัดแย้ง ทั้งนี้ ระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์อยู่ในขอบเขตของการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยกำหนดโครงสร้างบริหารงานระบบบริหารความเสี่ยงในระดับนโยบายให้เป็นไปตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) เพื่อให้การกำกับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ดำเนินตามหลักการจัดการความเสี่ยงฯในระดับสากล และมาตรฐานบริหารที่ดีโดยมหาวิทยาลัยได้เชื่อมโยงระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี (พ.ศ. 2561 –2580) และปัจจุบันใช้แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการช่วง 5 ปี มีคณะกรรมการที่ถูกรับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ควบคุมดูแลระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งหมดโดยทำงานร่วมกับคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ของสภามหาวิทยาลัย (Standing Committee) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง

2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและกลยุทธ์ โดยระบุโครงสร้างดำเนินงานและสายบังคับบัญชา รวมถึงได้จัดการบริหารความเสี่ยงซึ่งได้ระบุอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนในระดับบริหารมหาวิทยาลัยฯ ได้แต่งตั้งคกก.ความเสี่ยงฯ (ภาคผนวก 5) สำหรับผลักดันระบบการบริหารความเสี่ยง มีหน่วยงานกลางเพื่อดำเนินการโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงาน ทำหน้าที่หัวหน้าเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และ ทำหน้าที่สนับสนุนให้ข้อมูลและทำงานเชื่อมโยงกับ CRO

อย่างไรก็ตาม ขั้นตอนทำงานและข้อมูลที่เก็บรวบรวมควรผ่านการเห็นชอบจากผู้กำกับดูแลหน่วยงาน โดยโครงสร้างปฏิบัติการของระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ รายละเอียดดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 โครงสร้างการปฏิบัติการระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ทั้งนี้ ได้กำหนดชื่อตำแหน่งและตัวย่อของผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งรับหน้าที่ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ดังนี้

ตารางที่ 3.3 อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับหน้าที่ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานหรือบุคคลผู้มีส่วนรับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่
สภามหาวิทยาลัย (University Council)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงและให้ฝ่ายบริหารรับผิดชอบในการดำเนินการ 2. ให้คำปรึกษาและสนับสนุนด้านบริหารความเสี่ยงกับฝ่ายบริหาร ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานการบริหารความเสี่ยงในด้านการระมัดระวัง (Due care) และกระบวนการที่เหมาะสม (Due process) ผ่านเครื่องมือสองประการของสภามหาวิทยาลัยฯ คือ คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน และ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ
คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (Risk Management Oversight Committee: RMOC)	<p>กำกับดูแลให้แน่ใจว่ากระบวนการที่มหาวิทยาลัยฯ ใช้บริหารความเสี่ยงนั้นเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักการที่ควรปฏิบัติ (Due process)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ตรวจสอบนโยบาย ระเบียบ กฎ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้คำแนะนำต่อสภามหาวิทยาลัยฯ 2) แนะนำและคำปรึกษาด้านระบบบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยฯ 3) พิจารณาความเพียงพอของนโยบาย/แผนงานบริหารความเสี่ยงฯ 4) สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด

ตารางที่ 3.3 อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับหน้าที่ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

หน่วยงานหรือบุคคลผู้มีส่วนรับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่
คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ (Audit Committee : AC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำกับดูแล ตรวจสอบความเหมาะสมและความรอบคอบ (Due Care) ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. ตรวจสอบการดำเนินงานตามระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ การปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมทั้งทบทวนความเพียงพอด้านนโยบาย แผนงานบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมคำแนะนำเพื่อการพัฒนา 3. ประเมินความสมบูรณ์ของนโยบายและแผนความเสี่ยง และให้ข้อเสนอเพื่อการพัฒนา
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (Risk Management Committee: RMC)	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งกำหนดโดยสภามหาวิทยาลัยฯ ไปปฏิบัติอย่างเหมาะสม 2. มีหน้าที่ในการระบุ ประเมินความเสี่ยง วางแผนการบริหารความเสี่ยง ในระดับมหาวิทยาลัย 3. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบและให้คำแนะนำทางด้านนโยบาย 4. ประเมินการจัดการความเสี่ยงและตรวจสอบความเสี่ยงคงเหลือ พร้อมทั้งการควบคุมที่จำเป็นตามแผนบริหารความเสี่ยงในระดับนโยบายที่เกี่ยวข้อง
ประธานเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยง (Chief Risk Officer: CRO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ดำเนินกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 2. ส่งเสริมการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงาน
หน่วยตรวจสอบภายใน	สอบทาน ให้ข้อสังเกตในการดำเนินการของระบบการบริหารความเสี่ยงฯ

ตารางที่ 3.3 อำนาจหน้าที่ของหน่วยงานหรือบุคคลที่รับหน้าที่ดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

หน่วยงานหรือบุคคลผู้มีส่วนรับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่
หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Risk Officer: RO)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ตัวแทนของหน่วยงานให้ข้อมูล และเสนอแนะ ในกิจกรรมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 2. ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง แผนการบริหารความเสี่ยงฯ ซึ่งเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน 3. ตัวแทนของหน่วยงานในการเชื่อมโยงการดำเนินการ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ สู่การ ดำเนินการระดับหน่วยงานรวมถึงรายงานการดำเนินการ ต่อประธานเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยง (CRO) ภาพรวมมหาวิทยาลัย
หน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management Unit: RMU)	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ด้านการบริหาร ความเสี่ยง สำหรับผู้บริหารและบุคลากร พร้อม เผยแพร่ข้อมูลอย่างครอบคลุม 2. จัดเก็บข้อมูลสำหรับจัดทำรายงานต่าง ๆ เช่น ร่างแผนบริหารความเสี่ยง ข้อมูลความก้าวหน้าผลการ ปฏิบัติงาน อุปสรรค ปัญหา 3. แจกจ่ายเอกสาร และรายงานต่าง ๆ ให้กับผู้ที่ เกี่ยวข้อง และทำหน้าที่อื่น ๆ เกี่ยวโยงบริหาร ความเสี่ยง ตามที่รับมอบหมาย

3) วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) ต้องกำหนดลักษณะการทำงาน สะท้อนวัฒนธรรมองค์กร โดยคณะกรรมการและฝ่ายบริหารมีบทบาทในการกำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งหมด และพนักงานทุกคนต้องทราบถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่มาจากหลายปัจจัย ทั้งภายในและภายนอก ภายในที่สำคัญ ได้แก่ ขอบเขตดุลยพินิจของฝ่ายบริหาร การร่วมมือระหว่างบุคลากรระดับ ปฏิบัติการทั้งในระดับเดียวกันและกับฝ่ายบริหาร แนวทางและหลักเกณฑ์ แผนผังพื้นที่ทำงาน และระบบ เงินเดือนและค่าจ้าง ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงื่อนไขและกติกากฎทางกฎหมาย ความคาดหวังของ

นักลงทุน มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้ระบุวัฒนธรรมองค์กรอย่างชัดเจน โดยมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับการบริหารความเสี่ยงคือ การเป็น “องค์กรธรรมรัฐ” ยึดหลักธรรมาภิบาลโดยมีนิติธรรมต่อการดำเนินงาน ยึดหลักคุณธรรม จริยธรรม โปร่งใส

4) ความมุ่งมั่นและยึดมั่นต่อค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

ดำเนินงานใด ๆ ในหน่วยงานที่เน้นการดำเนินงานตามค่านิยมขององค์กรและส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติหน้าที่ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้มีการกำหนดค่านิยมหลัก ดังนี้

- (1) มุ่งสู่ปัญญา (Wisdom: W)
- (2) ล้ำหน้าสร้างสิ่งใหม่ (Advancement: A)
- (3) มอบใจให้องค์กร (Loyalty: L)
- (4) เอื้ออาทรต่อผู้อื่น (Altruism: A)
- (5) ยืนบนฐานความซื่อสัตย์ (Integrity: I)
- (6) กะทัดรัดเด่นชัดในคุณค่า (Lean: L)
- (7) ตรวจสอบความรับผิดชอบ (Accountability: A)
- (8) ใฝ่รู้รอบมอบแบ่งปัน (Knowledge Sharing: K)

ทั้งนี้ ค่านิยมหลักซึ่งเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยง ครอบคลุมถึงการยืนหยัดบนความซื่อสัตย์ (Integrity) และตรวจสอบความรับผิดชอบ (Accountability) ทั้งนี้ ได้สื่อสารค่านิยมของมหาวิทยาลัยไว้อย่างชัดเจนใน แผนยุทธศาสตร์ 20 ปีของมหาวิทยาลัยฯ

5) แรงจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) มหาวิทยาลัยเน้นเน้นต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ให้มีศักยภาพที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และมอบสิ่งจูงใจและผลตอบแทนที่เหมาะสมสำหรับทุกตำแหน่งงานตามแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ และ ประเด็นย่อยที่ 1 การนำองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ ได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ให้บุคลากรมีสมรรถนะและมีความก้าวหน้าทางอาชีพ โดยมีตัวชี้วัดสำคัญ อาทิ ร้อยละของอาจารย์ประจำตำแหน่งทางวิชาการ ร้อยละของอาจารย์ประจำมีคุณวุฒิปริญญาเอก (ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2566) โดยให้ผลตอบแทนทั้งในส่วนของเงินประจำตำแหน่งทางวิชาการและเงินประจำตำแหน่งวิทยฐานะทางวิชาชีพ

หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)

การบริหารความเสี่ยงฯ สามารถเชื่อมโยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้โดยการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน มหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้อง กับกลยุทธ์ที่วางไว้ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการตามกลยุทธ์และการปฏิบัติงานปกติ โดยมี 4 องค์ประกอบ

6) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) มหาวิทยาลัยได้ประเมินปัจจัยเสี่ยงที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งมีผลกระทบต่อบริบทพันธกิจ โดยมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์นำกรอบแนวคิดการจัดการความเสี่ยงองค์กรตามแนวทางของโคโซ มาเชื่อมโยงการเข้ากับจัดการความเสี่ยงองค์กรและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และกำหนดตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่อันดับ World Ranking และการขับเคลื่อนให้ บรรลุเป้าหมายในกลุ่มที่ 1 กลุ่มพัฒนาการวิจัยระดับแนวหน้าของโลก รวมทั้งพัฒนาคุณภาพการศึกษา ซึ่งจะมีบุคลากรหรืออาจารย์ เป็นตัวขับเคลื่อน โดยเฉพาะหากพิจารณาจากสิ่งแวดล้อมภายนอกซึ่งแข่งขันกันโดยเฉพาะมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 ซึ่งจะมีการดึงตัวบุคลากรหรืออาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน รวมทั้งไม่สามารถสรรหาอาจารย์ได้ตามแผนและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ สำหรับการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย ซึ่งจะมีนักศึกษาเป็นกลุ่มผู้ได้และเสียผลประโยชน์โดยตรง โดยมหาวิทยาลัยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกจากสถานการณ์การลดลงในประชากรวัยเด็ก ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ

7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) มหาวิทยาลัยได้ระบุ และประเมินระดับความเสี่ยง พร้อมทั้งสื่อสารระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับให้ชัดเจน ผ่านการกำหนดดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ สำหรับกำกับติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงสำคัญให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ และเป็นระบบเตือนภัยและการตอบสนองเร็ว (Early Warning)

8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) มหาวิทยาลัยได้คาดการณ์เพื่อสำรวจกลยุทธ์ทางเลือกและผลที่จะตามมา อาทิ การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อประกอบการคาดการณ์ทั้งเหตุและปัจจัยจากปัจจัยภายในและภายนอก ดังที่กล่าวมาว่ากรณีการดึงตัวบุคลากรหรืออาจารย์ระหว่างมหาวิทยาลัยด้วยกัน รวมทั้งการสรรหาอาจารย์ไม่ได้ตามแผนและคุณสมบัติที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้มีการประเมินและพิจารณากลยุทธ์ทางเลือกทั้งในส่วนของ การประชาสัมพันธ์ผ่านทุกช่องทาง ทั้งผ่านศิษย์เก่า สถาบันการศึกษาที่ผลิตบัณฑิตศึกษา การจัดสรรทุนให้กับนักศึกษาเพื่อศึกษาต่อ จ่ายค่าตอบแทนให้กับสาขาขาดแคลน และให้สวัสดิการเพิ่มเติม สำหรับการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย กรณีที่รับนักศึกษาไม่เป็นไปตาม

แผนที่วางไว้ มหาวิทยาลัยมีการพิจารณากลยุทธ์ทางเลือกในการแสวงหารายได้หลายวิธี อาทิ สนับสนุนให้ภาคเอกชนเข้ามาทำประโยชน์ในพื้นที่นวัตกรรม

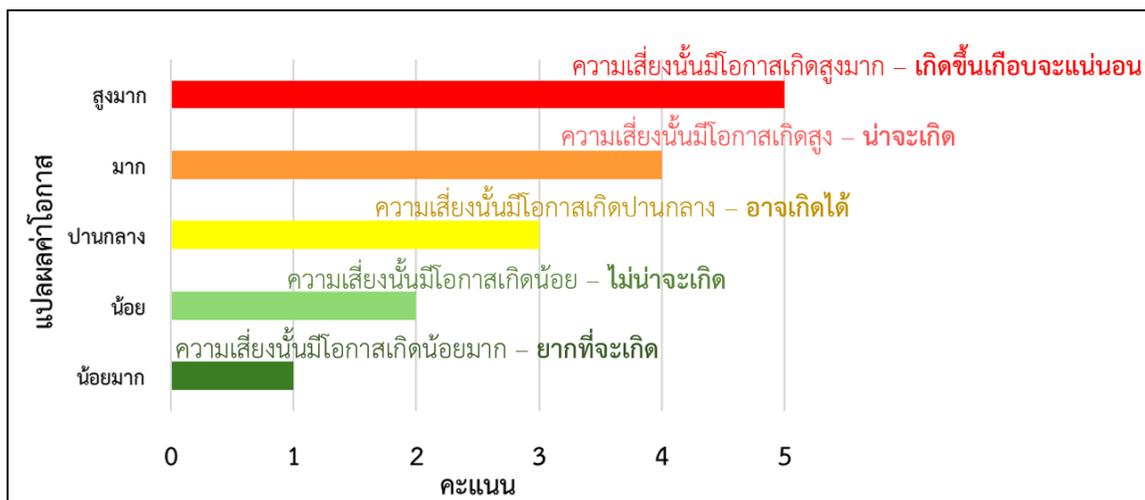
9) กำหนดวัตถุประสงค์ (Formulates Business Objectives) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือกตามข้อ 8 มหาวิทยาลัยจะต้องพิจารณาและปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ความเสี่ยงตามพันธกิจในระดับต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย

หลักการสำคัญที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงฯ มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และกลยุทธ์โดยแยกแยะความเสี่ยงตามระดับความสำคัญจากการพิจารณาโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แล้วกำหนดวิธีรับมือกับความเสี่ยงให้เหมาะสม นำระดับความเสี่ยงโดยรวมมาประเมินและตรวจสอบผลการปฏิบัติ เพื่อปรับเปลี่ยนให้ดีขึ้นและทำให้เข้าใจภาพรวมความเสี่ยงที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมาย และในเรื่องนี้ มหาวิทยาลัยฯ ได้นำมากำหนดกระบวนการทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ โดยมี 5 องค์ประกอบ

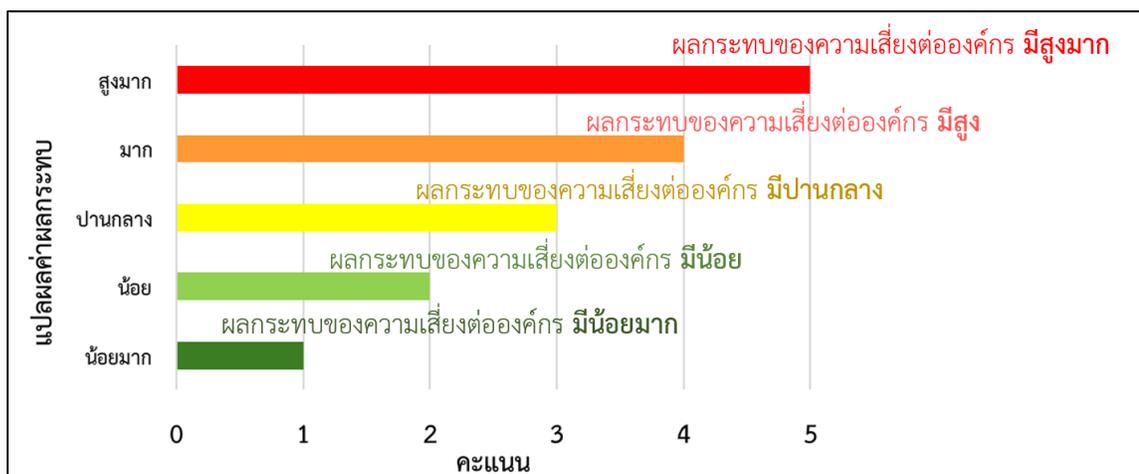
10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) มหาวิทยาลัยฯ ทำการระบุความเสี่ยงซึ่งมีผลกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และกลยุทธ์ยุทธศาสตร์ เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงตามการกำหนดกรอบวัตถุประสงค์ของโคโซ ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงใน 4 ด้าน เพื่อให้ครอบคลุมทุกด้านในการนำไปสู่ผลสำเร็จ ดังนี้ (1) ด้านกลยุทธ์ (Strategy) (2) ด้านการดำเนินงาน (Operation) (3) ด้านการรายงาน (Reporting) (4) ด้านกฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ (Compliance)

11) ประเมินและความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) มหาวิทยาลัยทำการวิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงแต่ละประการทั้งที่สามารถเกิดขึ้น และสิ่งที่เกิดขึ้นภายหลัง วิธีนี้ใช้สำหรับประเมินระดับความเสี่ยง โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยง และผลกระทบที่มหาวิทยาลัยประสบ ซึ่งทุกหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยระบุค่าโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) ซึ่งนำข้อมูลในอดีตมาวิเคราะห์ ความคาดหวังในอนาคต และบริบทของการควบคุมป้องกันในปัจจุบัน โดยใช้หลักเกณฑ์ในการประเมิน ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ค่าคะแนนโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง

นอกจากนี้ ต้องระบุค่าผลกระทบ (Impact) จากระดับความรุนแรงที่กระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยใช้แนวทางการวิเคราะห์ดังภาพที่ 3.3



ภาพที่ 3.3 ค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดจากความเสี่ยง

จากนั้น ให้ระบุค่าโอกาส (Likelihood) และค่าผลกระทบ (Impact) ซึ่งระบุไว้ในตารางระดับความเสี่ยง (Heat map) ดังภาพที่ 3.4 โดยจำแนกสีตามระดับความเสี่ยงออกเป็นสี ดังนี้

1. สีแดง (Red) หมายถึง ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)
2. สีส้ม (Orange) หมายถึง ความเสี่ยงสูง (High Risk)
3. สีเหลือง (Yellow) หมายถึง ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk)
4. สีเขียว (Green) หมายถึง ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk)

ผลกระทบ Impact/ Consequences	Catastrophic	(5)	19H	20H	21H	24E	25E
	Major	(4)	16H	17H	18H	22E	23E
	Moderate	(3)	8M	9M	13H	14H	15H
	Minor	(2)	3L	4L	7M	11M	12H
	Insignificant	(1)	1L	2L	5M	6M	10M
			(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
			Very Low	Low	Medium	High	Very High
Likelihood / Frequency โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น							

Green ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk)			Yellow ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk)			Orange ความเสี่ยงสูง (High Risk)			Red ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)		
ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ	ลำดับ	โอกาส	ผลกระทบ
1L=	1 x	1	5M=	3 x	1	12H	5 x	2	22E =	4 x	4
2L=	2 x	1	6M=	4 x	1	13H	3 x	3	23E=	5 x	4
3L=	1 x	2	7M=	3 x	2	14H	4 x	3	24E=	4 x	5
4L=	2 x	2	8M=	1 x	3	15H	5 x	3	25E=	5 x	5
			9M=	2 x	3	16H	1 x	4			
			10M=	5 x	1	17H	2 x	4			
			11M=	4 x	2	18H	3 x	4			
						19H	1 x	5			
						20H	2 x	5			
						21H	3 x	5			

ภาพที่ 3.4 ระดับความเสี่ยง (Heat map)

ในกระบวนการพิจารณาและวิเคราะห์ความเสี่ยง จะใช้แบบฟอร์ม RM-01 สำหรับการระบุค่าโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง คัดกรองความเสี่ยงตั้งแต่ระดับปานกลางขึ้นไปจัดเรียงแล้วบันทึกลงในแบบ RM-02 ซึ่งในแบบฟอร์มดังกล่าวจะสรุปการควบคุมที่กำลังดำเนินการและประเมินความเสี่ยง

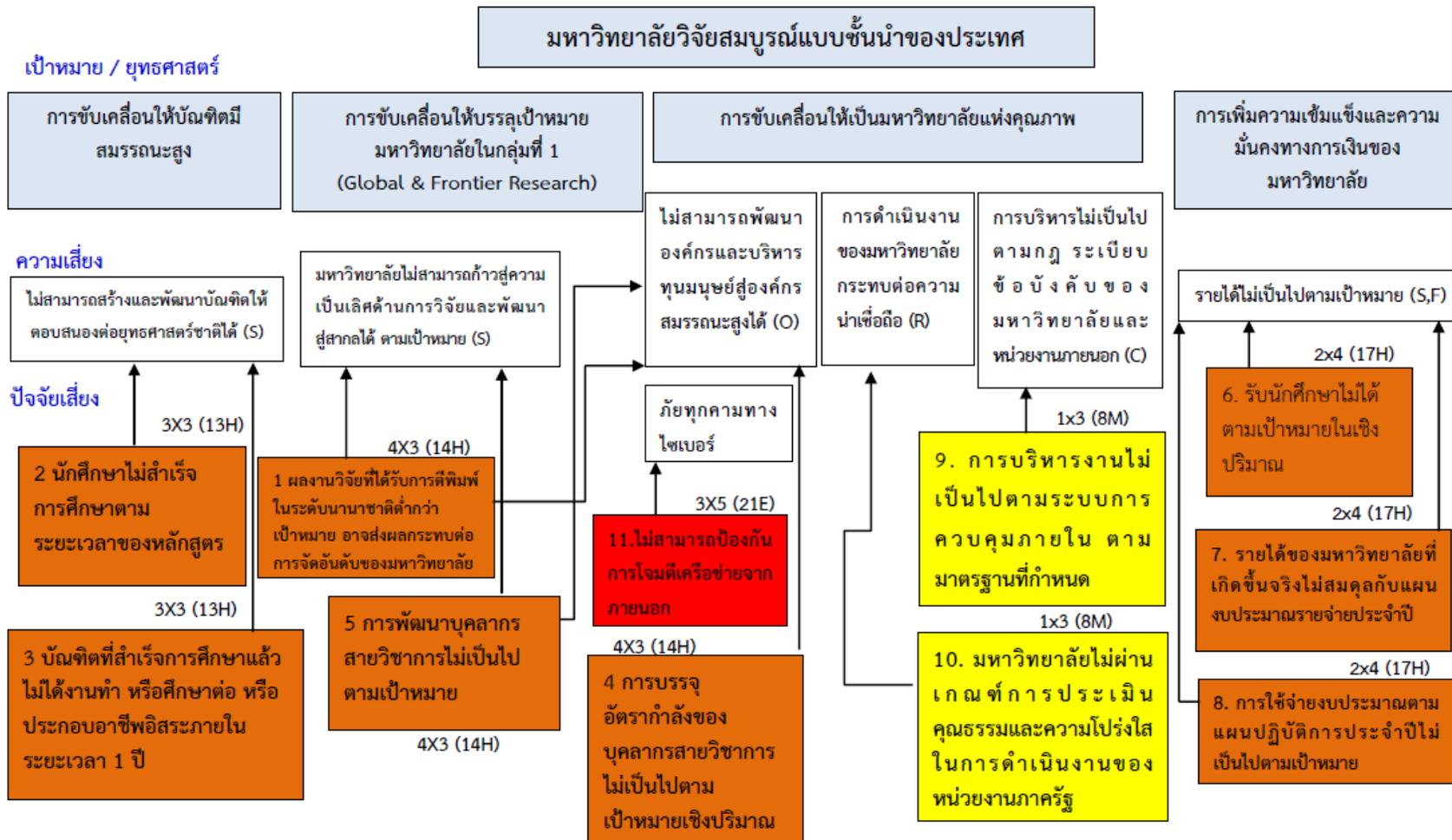
12) ความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) มหาวิทยาลัยโดยส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ในฐานะหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ประเมินระดับความเสี่ยง และจัดอันดับสำหรับพิจารณาแนวทางการจัดการ

13) ดำเนินการความเสี่ยง (Implements Risk Responses) มหาวิทยาลัยโดยส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ในฐานะหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ระบุวิธีตอบสนองกับความเสี่ยงต่าง ๆ โดยศึกษาถึงความน่าจะเป็นในแต่ละวิธีและผลลัพธ์ทั้งทางดีและทางไม่ดี

เมื่อประเมินความเสี่ยงเสร็จแล้ว จะเข้าสู่กระบวนการวางมาตรการบริหารความเสี่ยงโดยนำความเสี่ยงในระดับสูงมาก (E) สูง (H) และปานกลาง (M) มาระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงเพื่อรักษาความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ พร้อมกำหนดงบประมาณกำหนดหน่วยงานที่ดูแล และช่วงเวลา ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงสามารถระบุตามความเหมาะสมใน 4 แนวทาง ได้แก่ (1) การหลีกเลี่ยง (2) การกระจายหรือการโอน (3) การลดหรือการควบคุมความ (4) การยอมรับ

14) พัฒนารอบความเสี่ยง (Develops Portfolio View) มหาวิทยาลัยได้ประเมินความเสี่ยงในภาพรวม โดยใช้เครื่องมือที่นิยมมีหลายประเภท อาทิ แผนภาพความเสี่ยง

เนื่องจากมหาวิทยาลัยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงฯเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ 20 ปี ตั้งแต่กำหนดกลยุทธ์ ตัวชี้วัด และมาตรการ ดังภาพที่ 3.5



ภาพที่ 3.5 การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย (Risk Map)
 (มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2566)

หลักการสำคัญที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

มหาวิทยาลัยได้การประเมินการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยคกก.ความเสี่ยงฯ จำเป็นต้องทราบถึงความสามารถในการจัดการความเสี่ยง และรายงานต่อคณะกรรมการที่สภาแต่งตั้ง เพื่อให้คำแนะนำ อีกทั้งให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับมาตรการและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมี 3 องค์ประกอบ

15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) มหาวิทยาลัยได้ประเมินการเปลี่ยนแปลง ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและในมหาวิทยาลัยมีผลกับกลยุทธ์และเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เช่น การตีพิมพ์ผลงานวิจัยกับการจัดอันดับโลก Word Ranking อัตราการลาออกของอาจารย์ จำนวนประชากรวัยเรียนที่ลดลงกับการรับนักศึกษาที่อาจไม่บรรลุค่าเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี หรือประกาศ ระเบียบ

16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) มหาวิทยาลัยได้สรุปและทบทวนผลงานในปีก่อนหน้าเพื่อประเมินว่าสอดคล้องกับแผนหรือไม่ โดยเน้นการทบทวน และประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ โดยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่อาจทำให้ผลการประเมินอยู่ในเกณฑ์ความเสี่ยงสูงและสูงมาก และประเด็นอื่น ๆ ซึ่งมีผลต่อมหาวิทยาลัยรวมถึงการพิจารณาความเหมาะสมในนโยบายการ

17) มุ่งมั่นและปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงฯขององค์กร (Pursues ERM Improvement) มหาวิทยาลัยมีการพัฒนากิจกรรมบริหารความเสี่ยง เมื่อมีการปรับเปลี่ยนสำคัญ อาทิ ปรับโครงสร้างองค์กร ทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ภายหลังตรวจประเมินผลการทำงานหรือปัจจัยภายนอกที่ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

ในขั้นตอนของการทบทวน ได้จัดประชุมของคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ชั้นต่ำปีละสี่ครั้ง พร้อมทั้งจัดประชุมร่วมกันระหว่างคกก.กำกับความเสี่ยงฯ กับคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานฯ ต่อปีอย่างน้อย 1 ครั้ง เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลที่สำคัญ ทั้งนี้คณะกรรมการต้องจัดทำรายงานผลชั้นต่ำสองครั้งต่อปี เพื่อนำเสนอให้กับสภามหาวิทยาลัยพิจารณาและนำข้อสรุปที่สำคัญไปไว้ในรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัย

หลักการสำคัญที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)

เป็นการรวบรวมและสื่อสารข้อมูลที่สำคัญและจำเป็นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งข้อมูลเหล่านี้ได้จากผู้บริหารและเจ้าหน้าที่ของหลายหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมการนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องจากทั้งแหล่งภายนอกและภายในตามมาตรฐานมาใช้ โดยมี 3 องค์ประกอบ

18) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) เป็นการทำให้มีระบบสารสนเทศ เพียงพอ ทันสมัย และใช้การวิเคราะห์ที่ถูกต้อง สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเชื่อมโยงข้อมูล

19) สื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง (Communicates Risk Information) เป็นการส่งข้อมูลการจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไปยังช่องทางต่าง ๆ ทั้งนี้การสื่อสารข้อมูลจะต้องมีทั้งในแนวทางจากล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) และ บนลงล่าง (Top-down Approach) เพื่อกระตุ้นการตระหนักรู้เรื่องความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย

20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) คือการรายงานผลที่ครอบคลุม วัฒนธรรมองค์กร ความสำเร็จในการทำงาน แม้ว่าจะมอบหมายภารกิจ ในการรายงาน ให้กับบุคคลหรือหน่วยงานใดก็ตาม แต่ผู้บริหารควรกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ ตามองค์ประกอบที่ 18 - 20 มหาวิทยาลัยได้มีการสื่อสารสาร รวมถึงการนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงผ่านทางเว็บไซต์ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ อีกทั้งยังได้พิจารณาหาแนวทางในการพัฒนาระบบจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในออนไลน์ ซึ่งอยู่ระหว่างการพัฒนา เพื่อเป็นตัวช่วยสำหรับประเมิน

อย่างไรก็ตามจาก 20 องค์ประกอบและหลักการสำคัญทั้ง 5 ประยุกต์ใช้กับทุกประเภทขององค์กรได้ โดยองค์ประกอบและหลักการทั้งหมดจะสัมพันธ์และเชื่อมโยงทำให้จัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ แม้จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่สำคัญต่าง ๆ

นอกเหนือจากการจัดการความเสี่ยงตามหลักการของโคโซ มหาวิทยาลัยได้นำแนวทางการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เชื่อมโยงด้วยโดยมุ่งเน้นระหว่างการจัดการความเสี่ยงขององค์กรกับแผนกลยุทธ์โดยเน้นย้ำให้กำหนดและกำกับตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบายมหาวิทยาลัยที่มุ่งเน้นในการมุ่งสู่ World Ranking และการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมาย

3.4.1.1 การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้รวมกรอบแนวคิดการบริหารจัดการความเสี่ยงในองค์กรชั้นนำจาก COSO และ ISO ครอบคลุมการจัดการความเสี่ยงของภาครัฐในประเทศต่าง ๆ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบความเสี่ยง ตาม พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ (กรมบัญชีกลาง, 2564) ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยนำมาปรับเป็นกรอบการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง จากเดิม 4 ด้าน เป็น 6 ด้าน ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564

ประการสำคัญการจัดการความเสี่ยงตามกรอบกรมบัญชีกลางที่มหาวิทยาลัยได้ประยุกต์ใช้กับขั้นตอนระบุความเสี่ยง จากเดิมที่ใช้เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงใน 2 ด้าน คือ ด้านผลกระทบและด้านโอกาส ได้มีการเพิ่มเกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยงในอีก 2 ด้าน คือ ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงและด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง (ภาคผนวก 2)

3.4.2 แนวคิดการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (2563) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 โดยพิจารณาจากความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดในแต่ละยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS เป็นความเสี่ยงในด้านคุณภาพหลักสูตรและศักยภาพในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาสังคมไทยและสังคมโลก พบความเสี่ยงในด้านคุณภาพของงานวิจัย การละเมิดลิขสิทธิ์ และจำนวนผลงานวิจัยที่ต้องสอดคล้องกับความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเสริมสร้างความเป็นนานาชาติและเครือข่ายความร่วมมือในและต่างประเทศ มีความเสี่ยงในการคงอันดับการแข่งขันและรักษาความน่าเชื่อถือในความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนที่มุ่งเน้นการบริการวิชาการและบริการสุขภาพตามมาตรฐานสากล ไม่พบประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ยุทธศาสตร์ที่ 5 ความยั่งยืนและมั่นคงด้วยการจัดการที่ทันสมัย เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการพึ่งพาตนเองหลังจากออกจากระบบภาครัฐ ความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงจากสื่อสังคมออนไลน์

ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การป้องกันการทุจริต การรักษาบุคลากรที่มีทักษะสูง ทักษะที่สำคัญของบุคลากร และมาตรฐานของระบบการจัดการ

มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง (2564) ดำเนินการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง พร้อมหาแนวทางควบคุม โดยวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงทั้งจากภายนอก ภายในมหาวิทยาลัยฯ โดยจำแนกประเภทความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยออกเป็น 7 ประเภท (1) ด้านกลยุทธ์ (2) ด้านการเงิน และทรัพย์สิน (3) ด้านนโยบาย (4) ระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมาย (5) ด้านบุคลากร ด้านการปฏิบัติงาน (6) ด้านวิบัติภัย/เหตุการณ์ และ (7) ด้านการทุจริต

มหาวิทยาลัยศิลปากร (2565) จัดทำแผนความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ โดยวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงซึ่งครอบคลุมกิจกรรมตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย รวมถึงความเสี่ยงซึ่งยังหลงเหลือจากแผนบริหารความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา การวิเคราะห์ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน หรือสิ่งที่ควบคุมไม่ได้ซึ่งมีผลกระทบกับการดำเนินงานตามพันธกิจหลักมหาวิทยาลัย ดังนี้

Strategic Risk ปรับรูปแบบการสอนยุค New Normal และมีผลลัพธ์ที่ดีเพื่อสร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพ การบริหารจัดการงบประมาณให้เกิดประสิทธิภาพ เสริมสร้างทักษะสำหรับผู้เรียนในยุคปัจจุบัน เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของตลาดแรงงานสากลและประเทศ

Operational Risk การรักษาความปลอดภัย ป้องกันอัคคีภัยสำหรับอาคารสถานที่ และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การพัฒนาระบบสารสนเทศที่ปลอดภัย การวางระบบการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และการพัฒนาบุคลากรเพื่อรับมือกับสถานะที่ไม่แน่นอน รวมทั้งการดำเนินการวิจัยนวัตกรรม และการสร้างสรรค์

Compliance Risk การปฏิบัติตามระเบียบฯ และรักษาระดับมาตรฐานของมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นไปตามหลักเกณฑ์สากล

มหาวิทยาลัยขอนแก่น (2566) ดำเนินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ให้สอดคล้องตามนโยบายความเสี่ยงฯและขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยอิงกับมาตรฐาน COSO ERM 2017 ซึ่งเป็นมาตรฐานสากล ทั้ง 5 ด้าน (1) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (2) การกำกับดูแลที่ดีและวัฒนธรรมองค์กร (3) การวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง (4) สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานผล (5) ทบทวน และปรับปรุง ให้ทุกหน่วยงานดำเนินการจัดทำแผนฯ

จากแนวคิดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยข้างต้น สามารถเห็นชัดว่ามหาวิทยาลัยที่ทำการศึกษานำกรอบการจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการสำหรับองค์กร ซึ่งอิงตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทและลักษณะเฉพาะของแต่ละมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังมีบางมหาวิทยาลัยที่น่าสังเกตว่าด้วยมาตรฐานและแนวทางปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 มาบูรณาการร่วมด้วย เช่น มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน

3.4.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

สุภลักษณ์ จงรักษ์ (2562) ศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยงเรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม ซึ่งได้โดยอธิบายแนวทางการจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรสรุปได้ว่า กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเปรียบเสมือนแผนพิเศษทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างชาญฉลาดในขณะที่พยายามทำงานให้ดี กรอบการบริหารความเสี่ยงนี้เรียกว่า COSO 2017 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงวิธีการผสมผสานเป้าหมายขององค์กรเข้ากับผลดำเนินงานขององค์กร โดยมีเป้าหมายเพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงร่วมกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้ ความเสี่ยงสำคัญสำหรับกำหนดกระบวนการทำงานเพื่อลดโอกาสความเสียหาย โดยต้องกำกับ ติดตาม และควบคุมให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ พร้อมคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายด้านกลยุทธ์ กฎหมาย และภาพลักษณ์ขององค์กรโดยควรได้รับการสนับสนุนจากทุกฝ่ายในองค์กร อีกทั้ง COSO 2017 ได้เน้นการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับ การจัดการยุทธศาสตร์องค์กร โดยสรุป

1. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร โดยองค์กรต้องสร้างธรรมาภิบาล และวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญที่กำหนดแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยเชื่อมโยงกับค่านิยม พฤติกรรม จริยธรรม และความเข้าใจ

2. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยงควรดำเนินควบคู่ไปกับการจัดการยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงและประสิทธิภาพในการบรรลุผลลัพธ์

3. ผลการดำเนินงาน ความเสี่ยงสามารถกระทบต่อความสำเร็จของยุทธศาสตร์ได้ ต้องมีการระบุ ประเมิน และตอบสนองความเสี่ยงฯ พร้อมกับการปฏิบัติยุทธศาสตร์ เพื่อให้มีประสิทธิผลในการจัดการยุทธศาสตร์

4. การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข การปรับทิศทางยุทธศาสตร์คือสิ่งที่ควรทำเมื่อผลงานอาจไม่เป็นตามหวังหากพิจารณาความเสี่ยงร่วมด้วย จะช่วยให้การตัดสินใจปรับปรุงถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์

5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน การบริหารความเสี่ยงฯต้องต่อเนื่องเข้าถึงข้อมูลครบถ้วน และสื่อสารทั้งแนวตั้งและแนวนอนอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเสริมประสิทธิผลในการจัดการยุทธศาสตร์และเพิ่มคุณค่าแก่องค์กร

ศรัณย์ ชูเกียรติ และคณะ (2546) ได้ศึกษาประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงฯ โดยเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ และผลในปฏิบัติงานตามโคโซ 2017 เพื่อนำเสนอผลการพิจารณาในประเด็นสำคัญตามกรอบของ โคโซ 2017 และเปรียบเทียบกับโคโซ 2014 ด้วยประเด็นสำคัญ (1) นิยามการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบโคโซ 2017 ได้กำหนดขอบเขตในกระบวนการต่าง ๆ ที่ชัดเจนขึ้น (2) โคโซ 2017 มีแผนที่นำทางเพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยง 5 องค์ประกอบหลักสำหรับดำเนินงานในกิจการ โดยโคโซ 2004 ใช้ลูกบาศก์ 3 มิติ เพื่อให้เห็นถึงการเชื่อมโยงใน 8 องค์ประกอบ (3) โคโซ 2017 จำแนกกำกับดูแลกิจการจากการความเสี่ยงทั้งองค์กร (4) โคโซ 2017 ให้กรอบในการพิจารณาจากความเสี่ยงเริ่มจากการกำหนดกลยุทธ์ (5) นิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ไม่เหมือนกัน (6) ภาพความเสี่ยงในโคโซ 2017 ที่ถูกพัฒนา (7) เพิ่มมาตรการการตอบโต้ความเสี่ยงในโคโซ 2017 และ (8) ถูกเชื่อมโยงเข้ากับการควบคุมภายในของโคโซ 2017, 2004 และประการสำคัญ ได้แก่ การวิจัยในประเด็นการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามโคโซ 2004 มีการกระจายอย่างแพร่หลาย อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ถูกอ้างอิงโคโซ 2017 พบว่า ไม่ครอบคลุมทุกมุมมองตามโคโซ 2017 ตัวอย่าง ไม่พบการพิจารณาถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ของธุรกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และพันธกิจ องค์กร ดังนั้นผู้เกี่ยวข้องทุกคนจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยดังกล่าวเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจ และทำให้การบริหารความเสี่ยงตามโคโซ 2017 ให้มีประสิทธิภาพกว่าเดิม

อรรวรรณ ลีลาเกียรติวณิช (2560) พบว่าปัจจัยซึ่งกระทบกับการบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีกรณีศึกษาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี ตรวจสอบข้อมูลจากคณาจารย์และเจ้าหน้าที่ในมหาวิทยาลัย พบว่าปัจจัยการบริหารซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์ประกอบสำหรับบริหารความเสี่ยงมากที่สุดคือการวางแผน พร้อมกันนี้ฝ่ายบริหารซึ่งมีหน้าที่กำกับความเสี่ยง ควรใส่ใจและปฏิบัติตามวินัย และกระจายอำนาจในการสั่งการ ผลประโยชน์จากงานวิจัยนี้เป็นการพบว่าทั้งปัจจัยภายนอกภายในที่มีส่วนสนับสนุนให้องค์กรดำเนินงานจนประสบความสำเร็จ

สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์ (2561) ทำการศึกษากระบวนการบริหารความเสี่ยงในองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ในคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นการพบว่า องค์กรประกอบที่นำระบบนี้มาใช้ประกอบด้วย ด้านการกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ การตั้งเป้าหมายดำเนินงาน ปรับปรุงแก้ไขและทบทวน ในด้านการสื่อสาร การรายงาน และสารสนเทศ มีองค์ประกอบที่คงอยู่หลังจากการวิเคราะห์คือ การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ผลดำเนินการ ปรับปรุงแก้ไขและทบทวน และการสื่อสาร การรายงาน และสารสนเทศ

ธนิศรา ราชดี (2564) การศึกษาผลกระทบกับความเสี่ยงสำหรับการดำเนินการของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทยเป็นการพบว่า สหกรณ์ออมทรัพย์ของไทยมีการบริหารความเสี่ยง 3 ด้านหลัก (ด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต และด้านผลตอบแทน) ในทั้ง 3 ด้าน มีอิทธิพลต่อการทำงานของสหกรณ์ฯ เช่น ความมั่นคงของเงินทุน การเติบโตของกำไร ความพอใจของสมาชิกที่ได้รับบริการทางการเงิน การลงทุนในทรัพย์สินที่เสถียร และการควบคุมปริมาณหนี้สินของสหกรณ์ให้เหมาะสม

เพิ่มเติมพบว่าหลายองค์กรประสบปัญหาการงานร่วมกัน เป็นผลจากลักษณะโครงสร้างขององค์กรรวมถึงทัศนคติของคนในองค์กร

อย่างไรก็ตาม จากการวิจัยข้างต้นมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้ดำเนินการสอดคล้องกับแนวทางดังกล่าว อีกด้านหนึ่งนำไปใช้ต่อยอดในการพัฒนา การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการทำงาน สรุปดังนี้

1. การนำแนวทาง COSO 2017 มาใช้

1.1 กำหนดขอบเขตและกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้ชัดเจน โดยระบุความเชื่อมโยงของแต่ละขั้นตอนกับเป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กร

1.2 เชื่อมโยงองค์ประกอบหลัก สร้างแผนที่นำทางที่เชื่อมโยงองค์ประกอบหลัก 5 ประการของ COSO 2017 เพื่อให้ทุกฝ่ายเห็นภาพรวมและการเชื่อมโยงของการดำเนินงาน

1.3 การกำกับดูแลกิจการ แยกส่วนการกำกับดูแลเป็นอิสระขึ้นตรงต่อสภามหาวิทยาลัยฯ

1.4 การตอบโต้ความเสี่ยง พัฒนามาตรการตอบโต้ความเสี่ยงที่เหมาะสมและทันสมัย

2. การวางแผนและการกระจายอำนาจ ส่งเสริมวางแผนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทุกด้านของมหาวิทยาลัยฯ โดยเฉพาะการบริหารความเสี่ยงที่พิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกและภายใน การส่งต่ออำนาจการตัดสินใจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่น

3. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร ส่งเสริมค่านิยมองค์กรที่เน้นความสำคัญของการจัดการความเสี่ยง โดยการฝึกอบรมและถ่ายทอดความรู้ด้านการจัดการความเสี่ยงแก่บุคลากรในทุกระดับ อย่างครอบคลุมรวมถึงกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน

4. การคาดการณ์อนาคตเพื่อการบริหารความเสี่ยง ใช้คาดการณ์อนาคตเพื่อวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง ให้สามารถเห็นภาพรวมของความเสี่ยงในอนาคตและเตรียมการรับมืออย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อวางแผนในระยะยาว

5. การส่งเสริมจากฝ่ายบริหาร ฝ่ายบริหารควรส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงอย่างเต็มที่ โดยการจัดอบรมเพิ่มพูนทักษะด้านความเสี่ยงให้กับบุคลากร รวมถึงสร้างระบบการสื่อสาร และติดตามผลดำเนินงานเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับแผนที่วางไว้

บทที่ 4

เป้าหมายและเทคนิคในการปฏิบัติงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในบทที่ 4 ของคู่มือการปฏิบัติงานการจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เล่มนี้ ได้อธิบายเป้าหมายและเทคนิคในการปฏิบัติงานโดยละเอียดครอบคลุมการปฏิบัติงานที่สามารถทดแทนกันได้และคงไว้ซึ่งมาตรฐานเดียวกัน โดยหัวข้อในบทนี้แยกออกเป็น 6 หัวข้อ ประกอบด้วย 1) เป้าหมายในการปฏิบัติงาน 2) เทคนิคในการวางแผน/แผนกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน 3) เทคนิคในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน 4) เทคนิคการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน 5) เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ และ 6) จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน) โดยสรุปดังนี้

4.1 เป้าหมายในการปฏิบัติงาน (ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน)

การบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้ององค์กร เพราะทุกองค์กรล้วนเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งเป็นได้ทั้งความเสียหายและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กร ด้วยเหตุนี้จึงกำหนดเป้าหมาย ตัวชี้วัดเพื่อกำกับ ติดตาม ประเมินผลดำเนินงาน และเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ดังแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน (ระดับมหาวิทยาลัย)

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาองค์กรและบริหารทุนมนุษย์มุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง		
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดในการปฏิบัติงาน	กลยุทธ์
มหาวิทยาลัยได้รับการยอมรับให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง	ร้อยละของตัวชี้วัดความเสี่ยงมหาวิทยาลัยที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับปกติ (ค่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 85)	1. การบริหารความเสี่ยงทั้งระบบ เพื่อกำกับติดตามให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำกับ ติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยงไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน 2. การทบทวนตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI) และ ดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KRIs) ให้ทันสถานการณ์ขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไปและกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด

ตารางที่ 4.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์ (การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง		
ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ		
รับมอบนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ จากคกก.ความเสี่ยงฯ และ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ โดยการกำหนดตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงฯ (KPI) และดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงฯ (KRIs) ประจำปีงบประมาณ โดยครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง	ร้อยละของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับปกติ	มากกว่าร้อยละ 85
ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน		
ตรวจสอบความครบถ้วน ครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง และความครอบคลุมตามแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในของทุกหน่วยงานฯ	ตรวจเช็คความสมบูรณ์และความครอบคลุมของทุกประเด็นความเสี่ยงตามแบบประเมินความเสี่ยง และควบคุมภายในของทุกหน่วยงานฯ	ร้อยละ 100

ตารางที่ 4.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์ (การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 3 การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
<p>3.1 รวบรวมประเด็นความเสี่ยงจากทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยและเรียงระดับคะแนนความเสี่ยงโดยนำประเด็นปัญหาซึ่งไม่ใช่ความเสี่ยงออก</p> <p>3.2 การกำหนดประเภทความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p>3.3 การประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาเลือกประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและระดับสูงเพื่อนำมาระบุมাত্রการจัดการความเสี่ยง</p> <p>3.4 จัดการความเสี่ยงฯ โดยการระบุมাত্রการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม</p>	ระยะเวลาการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง	ก่อนนำเสนอ คกก.ความเสี่ยงฯ ไม่น้อยกว่า 5 วัน
ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
<p>4.1 เริ่มจากวิเคราะห์เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนยุทธศาสตร์ฯ 20 ปี จากการสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย หรือผลจากทบทวนกลยุทธ์/มาตรการของแผนยุทธศาสตร์ ประจำปี รวมถึงวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและข้อมูลทางสถิติทางหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกเพื่อดูแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลง</p> <p>4.2 ปรับปรุงแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <p>4.3 จัดทำและส่งบันทึกข้อความถึงหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ให้จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี</p> <p>4.4 แนะนำหน่วยงานในการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานจัดทำแบบประเมินให้สมบูรณ์และครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง</p>	ระยะเวลาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	10 วันทำการ (นับจากวันที่กำหนดเป็นวันสุดท้ายสำหรับการส่งแบบประเมินฯ)

ตารางที่ 4.2 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
วลัยลักษณ์ (การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคณะกรรมการพิจารณาร่างแผนบริหารความเสี่ยง		
5.1 จัดทำระเบียบวาระการประชุม คกก.ความเสี่ยงฯและคกก.กำกับความเสี่ยงฯ	ระยะเวลาในการจัดส่ง ระเบียบวาระการประชุม ให้คกก.ความเสี่ยงฯ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ พิจารณาก่อนวันกำหนด จัดประชุม	ระยะเวลาในการ จัดส่งระเบียบวาระ การประชุมไม่น้อย กว่า 2 วัน ก่อน กำหนดจัดประชุม
5.2 จัดทำรายงานสรุปผลการประชุม คกก.ความ เสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ	ระยะเวลาในการจัดส่ง รายงานการประชุมให้ คกก. ความเสี่ยงฯ และ คกก.กำกับความ เสี่ยงฯรับรอง	อย่างน้อย 7 วัน หลังการประชุม
ขั้นตอนที่ 6 การแจ้งแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
การจัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องเพื่อแจ้งแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ	ระยะเวลาในการแจ้ง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องฯ	ภายใน 5 วัน หลัง จากคณะกรรมการ เห็นชอบแผน

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
(การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ		
ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
1.1 ผู้ปฏิบัติงานรับนโยบายการรายงานดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ จากคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ โดยการดำเนินงานการประชุมและการจัดทำรายงานตรงตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3)	จำนวนการจัดการประชุม คกก.ความเสี่ยงฯและคกก.กำกับความเสี่ยงฯ	อย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง
1.2 จัดการประชุมร่วมกันระหว่าง คกก.กำกับความเสี่ยงฯ และ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ	จำนวนการจัดประชุมร่วมระหว่างประชุม คกก.กำกับความเสี่ยงฯและ คณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ	อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
(การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน		
<p>2.1 จัดทำฟอร์มรายงานผลตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง เพื่อการรายงานข้อมูลที่สมบูรณ์</p> <p>2.2 จัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัด เพื่อดำเนินการและส่งรายงานผลตาม กระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม KPI และ KRIs และติดตาม รวบรวมผลการ ดำเนินงานดังกล่าว ปีละ 2 ครั้ง ครั้งที่ 1 รอบ 6 เดือน (ช่วงเดือนเมษายน) ครั้งที่ 2 รอบ 12 เดือน (ช่วงเดือนตุลาคม) ตามแบบฟอร์มในข้อ 2.1</p> <p>2.3 ติดตาม รวบรวม (ข้อมูลจากหน่วยงานให้ ส่งกลับ) มายังงานบริหารความเสี่ยง พร้อม ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูล</p>	<p>ร้อยละของตัวชี้ วัดการ บริหารความเสี่ยงที่รวบรวม ได้จากทั้งหมดที่กำหนดในปี นั้น</p>	<p>ร้อยละ 100</p>

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
(การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน		
<p>3.1 หลังจากรวบรวมข้อมูลจากทุกหน่วยงาน ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการวิเคราะห์ และสรุปผล เพื่อยกร่างรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ ดังนี้ (1) รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด การบริหารความเสี่ยงฯ (KPI) (2) รายงานผลการ ดำเนินตามดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) และ (3) กิจกรรม/ มาตรการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (เฉพาะ 12 เดือน)</p> <p>3.2 วิเคราะห์และสรุปผล โดยจัดทำเป็นเอกสาร (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง บรรจุลง ระเบียบวาระประชุม คกก.ความเสี่ยงฯและคกก. กำกับความเสี่ยงฯ</p>	ระยะเวลาการส่งวาระประชุม คณะกรรมการ	จัดส่งก่อนการ ประชุมอย่างน้อย 5 วัน
ขั้นตอนที่ 4 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ		
<p>ภายหลังจากคกก.ความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบ ผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานแก้ไข ปรับปรุง และสรุป รายงานผลการประชุม พร้อม ข้อเสนอแนะในแง่มุมต่าง ๆ จากคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อจัดทำข้อมูลนำเสนอต่อที่ประชุม คกก.กำกับ ความเสี่ยงฯ</p>	จำนวนวันในการจัดทำ รายงานการประชุม	สรุปรายงานการ ประชุม ภายใน 5 วันทำการ

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
(การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ		
ภายหลังจากคกก.กำกับความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและสรุปรายงานผลการประชุมพร้อมข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจากคกก.กำกับความเสี่ยงฯ	จำนวนวันในการจัดทำ รายงานการประชุม	จัดทำรายงานการประชุมให้แล้วเสร็จ ภายใน 5 วัน
ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมข้อเสนอแนะ)		
หลังคกก.กำกับความเสี่ยงฯ พิจารณาเห็นชอบผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการแก้ไข และปรับปรุง พร้อมสรุปผลการดำเนินงานและ คำแนะนำจากคณะกรรมการ เพื่อจัดทำรายงาน ผลการบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และ/หรือ 12 เดือน เสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการเพื่อ ทราบและให้คำแนะนำต่อไปประกอบด้วย 1) การประชุมร่วมระหว่างคกก.กำกับความ เสี่ยงฯ และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยฯ 2) สภามหาวิทยาลัยฯ	จำนวนวันในการจัดทำ รายงานผลความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	ภายในระยะเวลา ที่กำหนด

ตารางที่ 4.3 ตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายตามขั้นตอนการ บริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
(การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง) (ต่อ)

กิจกรรม/แผนงาน	ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
ขั้นตอนที่ 7 การเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา		
ภายหลังจากสภามหาวิทยาลัยรับทราบผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ หากมีข้อแนะนำจากสภามหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานนำข้อแนะนำดังกล่าวจากมติที่ประชุมของสภามหาวิทยาลัย แจ้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง รับทราบและดำเนินการบริหารความเสี่ยงฯ ตามคำแนะนำของสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์	จำนวนวันในการส่งผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยบรรจุในวาระประชุม	ภายใน 5 วันทำการ นับจากวันที่ระบุในหนังสือจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ
ขั้นตอนที่ 8 การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง		
เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณสำนักงานสภามหาวิทยาลัยดำเนินการรวบรวมผลการดำเนินงานของคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อบรรจุลงในรายงานประจำปีสภามหาวิทยาลัย พ.ศ. 25xx เวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์รับทราบ รวมถึงเผยแพร่ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	จำนวนวันในการเผยแพร่รายงานประจำปี สภามหาวิทยาลัย ผ่านเว็บไซต์ของสภามหาวิทยาลัย	ภายใน 90 วันทำการหลังจากสิ้นปีงบประมาณ
ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง		
ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ โดยเผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ งานบริหารความเสี่ยง	จำนวนวันในการเผยแพร่รายงานประจำปี สภามหาวิทยาลัย ผ่านเว็บไซต์งานบริหารความเสี่ยง	ภายใน 30 วันทำการหลังจากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ เวียนแจ้งสรุปมติสภาฯ

4.2 เทคนิคในการวางแผน/กลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน

การจัดทำแผน การติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานควรเตรียมการล่วงหน้าในเชิงรุก โดยมีเทคนิคและกลยุทธ์ดังนี้

1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อยกระดับความรู้ความสามารถผู้ปฏิบัติงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทราบหลักการ กรอบนโยบาย การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ความแตกต่างระหว่างความเสี่ยงและปัญหา ผ่านตัวอย่างและกรณีศึกษาจากหน่วยงานอื่น เพื่อให้บุคลากรทุกหน่วยงานใช้ความรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดทำแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี

2) การกำหนดขั้นตอนและวางแผนการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกรอบเวลา และเป็นไปตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) ผู้ปฏิบัติงานควรจัดลำดับเหตุการณ์หรือกิจกรรมในลักษณะตารางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีโดยกำหนดแผนการทำงาน กิจกรรม งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ

3) แนวทางการดำเนินการผู้ปฏิบัติงานนำแนวคิด PDCA (Plan – Do – Check – Act) ไปใช้ โดยนับจากวางแผน (Plan) ผู้ปฏิบัติงานควรกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายเป็นอันดับแรก พร้อมจัดทำแผนปฏิบัติงาน โดยกำหนดขั้นตอนการทำงานและทรัพยากรที่ต้องใช้ รวมถึงกำหนดกรอบเวลาทำงาน การดำเนินการ (Do) นำแผนปฏิบัติงานที่กำหนดไว้มาดำเนินการตามขั้นตอนอย่างเคร่งครัด และติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนได้หากมีความจำเป็น ติดตามและประเมินผล (Check) ประเมินผลลัพธ์การปฏิบัติงาน โดยวิเคราะห์ข้อมูลและเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด ระบุจุดซึ่งต้องปรับปรุงหรือพัฒนา และการพัฒนาและปรับปรุง (Act) นำข้อเสนอแนะมาพัฒนาวิธีการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผลที่

จากเทคนิคสำหรับกลยุทธ์การวางแผนในการบริหารความเสี่ยง สามารถใช้ 2 ขั้นตอนหลักในการดำเนินงาน คือ ขั้นตอนที่ 1 เป็นขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี และขั้นตอนที่ 2 เป็นการติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการวางแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
<p>ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงฯ</p>	-
<p>ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทบทวนและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกและภายในองค์กร โดยพิจารณาจากสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัย รวมถึงรายงานผลการทบทวนกลยุทธ์ มาตรการของแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยประจำปี และเหตุการณ์ความเสี่ยงจากทุกหน่วยงาน พร้อมการวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิจากหน่วยงานต่าง ๆ และรายงานความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษาเพื่อดูแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง 2. ทบทวน ปรับปรุงแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน ให้สมบูรณ์และสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ก่อนเสนอหัวหน้าส่วนแผนงานพิจารณาและส่งต่อหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
<p>ขั้นตอนที่ 3 การยกวางแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ติดตามแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในให้หน่วยงานทั้งหมดส่งข้อมูลกลับมาภายในระยะเวลาที่กำหนด 2. รวบรวมข้อมูลและตรวจสอบความถูกต้อง หากพบข้อมูลไม่สมบูรณ์ ให้ผู้ปฏิบัติงานประสานผู้รับผิดชอบหน่วยงานเพื่อแก้ไข

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการวางแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
<p>ขั้นตอนที่ 4</p> <p>การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์และสรุปผลการประเมินความเสี่ยงจากทุกหน่วยงาน โดยนำเหตุการณ์ความเสี่ยงมาเรียงตามระดับคะแนนและระดับความเสี่ยง โดยตัดประเด็นปัญหาซึ่งไม่ใช่ความเสี่ยงออก 2. พิจารณาคัดเลือกเฉพาะเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสีแดง (ความเสี่ยงสูงมาก) นำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยจำแนกตามประเภทของความเสี่ยง 3. จากนั้นนำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่คัดเลือกมาแล้วพิจารณา คู่กับตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยฯ พร้อมกลยุทธ์ มาตรการ งบประมาณ จากแผนยุทธศาสตร์หรือแผนปฏิบัติการ เชิงยุทธศาสตร์ประจำปีไปพร้อมกัน 4. หลังจากยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีเรียบร้อยแล้ว เสนอให้หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์พิจารณา (ถ้ามี) และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ จากนั้นนัดหารือร่วมกันกับรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์เพื่อพิจารณาความครบถ้วน และความเพียงพอของมาตรการความเสี่ยง ก่อนจะนำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อที่ประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการวางแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>การเสนอคณะกรรมการพิจารณา ร่างแผนบริหารความเสี่ยง</p>	<p>1. การเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาโดยจัดทำข้อมูลในรูปแบบระเบียบวาระการประชุม ทั้งนี้หากคกก.ความเสี่ยงฯ มีคำแนะนำ หลังจบการประชุมผู้ปฏิบัติงานต้องปรับแก้ตามคำแนะนำดังกล่าว ก่อนส่งระเบียบวาระไปยัง คกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาเป็นลำดับต่อไป</p> <p>2. ภายหลังจากการประชุม คกก.กำกับความเสี่ยงฯ หากมีคำแนะนำเกี่ยวกับ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับแก้ตามคำแนะนำดังกล่าวก่อนเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 6 การแจ้งแผนบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>แจ้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อรับทราบแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ เพื่อให้ได้รับทราบภาพรวมแผนบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน</p>
<p>การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง</p>	
<p>ขั้นตอนที่ 1</p> <p>การรับนโยบายการรายงานผลการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>-</p>
<p>ขั้นตอนที่ 2</p> <p>การรวบรวมผลการบริหารความ เสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน</p>	<p>ตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลหลังรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง โดยยึดคำนิยามตามคำอธิบายของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์เป็นเกณฑ์</p>

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการวางแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
<p>ขั้นตอนที่ 3</p> <p>การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน</p>	<p>1. วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระดับปกติ สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80 - ระดับเฝ้าระวัง สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายร้อยละ 61-79 - ระดับอันตราย สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 60 <p>2. หลังจากยกกร่างรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงฯ เรียบร้อยแล้ว เสนอให้หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์พิจารณาและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะ (ถ้ามี) จากนั้นนัดหารือร่วมกันกับรองอธิการบดีผู้กำกับดูแลส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ และหัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์เพื่อทราบ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ก่อนจะนำเสนอต่อที่ประชุม คกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาเป็นลำดับต่อไป</p>
<p>ขั้นตอนที่ 4</p> <p>การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ</p>	<p>เสนอรายงานผลตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา โดยจัดทำข้อมูลในรูปแบบระเบียบวาระการประชุม ทั้งนี้หากคกก.ความเสี่ยงฯ มีคำแนะนำหลังจบการประชุมผู้ปฏิบัติงานต้องปรับแก้ตามคำแนะนำดังกล่าว ก่อนส่งระเบียบวาระไปยัง คกก.กำกับความเสี่ยงฯ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 5</p> <p>การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ</p>	<p>เสนอรายงานผลตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ทั้งนี้หากมีคำแนะนำเกี่ยวกับผลลัพธ์ตามเกณฑ์บริหารความเสี่ยงฯ ผู้ปฏิบัติงานต้องปรับแก้ตามคำแนะนำดังกล่าว</p>

ตารางที่ 4.4 ขั้นตอนและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (ต่อ)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	เทคนิคในการวางแผนหรือกลยุทธ์ในการปฏิบัติงาน
<p>ขั้นตอนที่ 6</p> <p>การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมข้อเสนอแนะ</p>	<p>จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและสรุปประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความห่วงใย จัดทำเป็นรูปแบบไฟล์และเอกสารสรุปเพื่อเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผล (เฉพาะรอบ 6 เดือน) และเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ</p>
<p>ขั้นตอนที่ 7</p> <p>การเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณา</p>	<p>จัดทำเอกสารสรุปผลดำเนินงานความเสี่ยง ข้อเสนอแนะเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เพื่อพิจารณาและมอบคำแนะนำในเชิงนโยบายสำหรับดำเนินงานความเสี่ยงฯของมหาวิทยาลัยต่อไป</p>
<p>ขั้นตอนที่ 8</p> <p>การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ประกาศเวียนแจ้ง 2 รูปแบบ ดังนี้</p> <p>รูปแบบที่ 1 สรุปมติที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ซึ่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยจะดำเนินการเวียนแจ้งให้บุคลากรทุกคนทราบผลการประชุมในวาระต่างๆ อย่างต่อเนื่อง</p> <p>รูปแบบที่ 2 เมื่อสิ้นสุดปีงบประมาณ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเผยแพร่รายงานประจำปี พ.ศ. 25xx ผ่านทางเว็บไซต์ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี</p>
<p>ขั้นตอนที่ 9</p> <p>สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>จัดทำเอกสารสรุปผลดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ในรูปแบบ PDF File เผยแพร่บนเว็บไซต์งานบริหารความเสี่ยง http://risk.wu.ac.th</p>

4.3 เทคนิคในการปฏิบัติงานแต่ละขั้นตอนการปฏิบัติงาน

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ตามคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ได้จำแนกขั้นตอนการดำเนินงาน จำนวน 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ และ 2) ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ซึ่งการดำเนินงานเป็นไปตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 โดยทั้ง 2 ขั้นตอนหลัก และยังประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๆ โดยสรุปดังนี้

1. ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

- 1.1 การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 1.2 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 1.3 การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน
- 1.4 การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 1.5 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความ

เห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

- 1.6 แจกแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

2. ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

- 2.1 การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ
- 2.2 การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน
- 2.3 การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน
- 2.4 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติม

- 2.5 การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะ

เพิ่มเติม

- 2.6 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน พร้อมข้อเสนอแนะจากคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ในรูปแบบเอกสาร

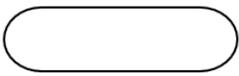
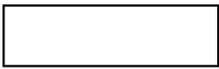
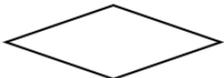
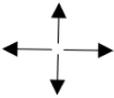
2.7 การเสนอรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบและให้คำแนะนำในเชิงนโยบายสำหรับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

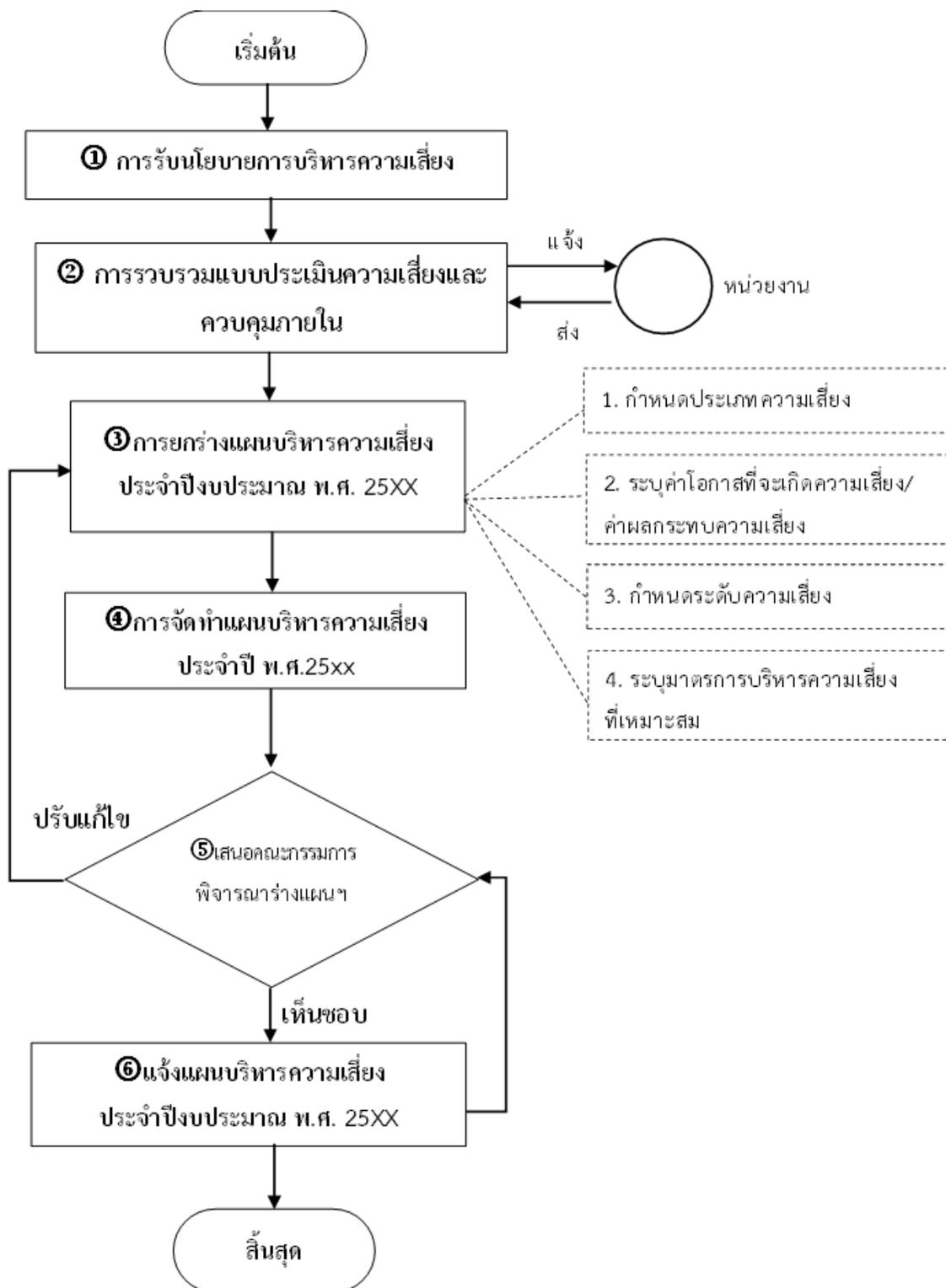
- 2.8 การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

2.9 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

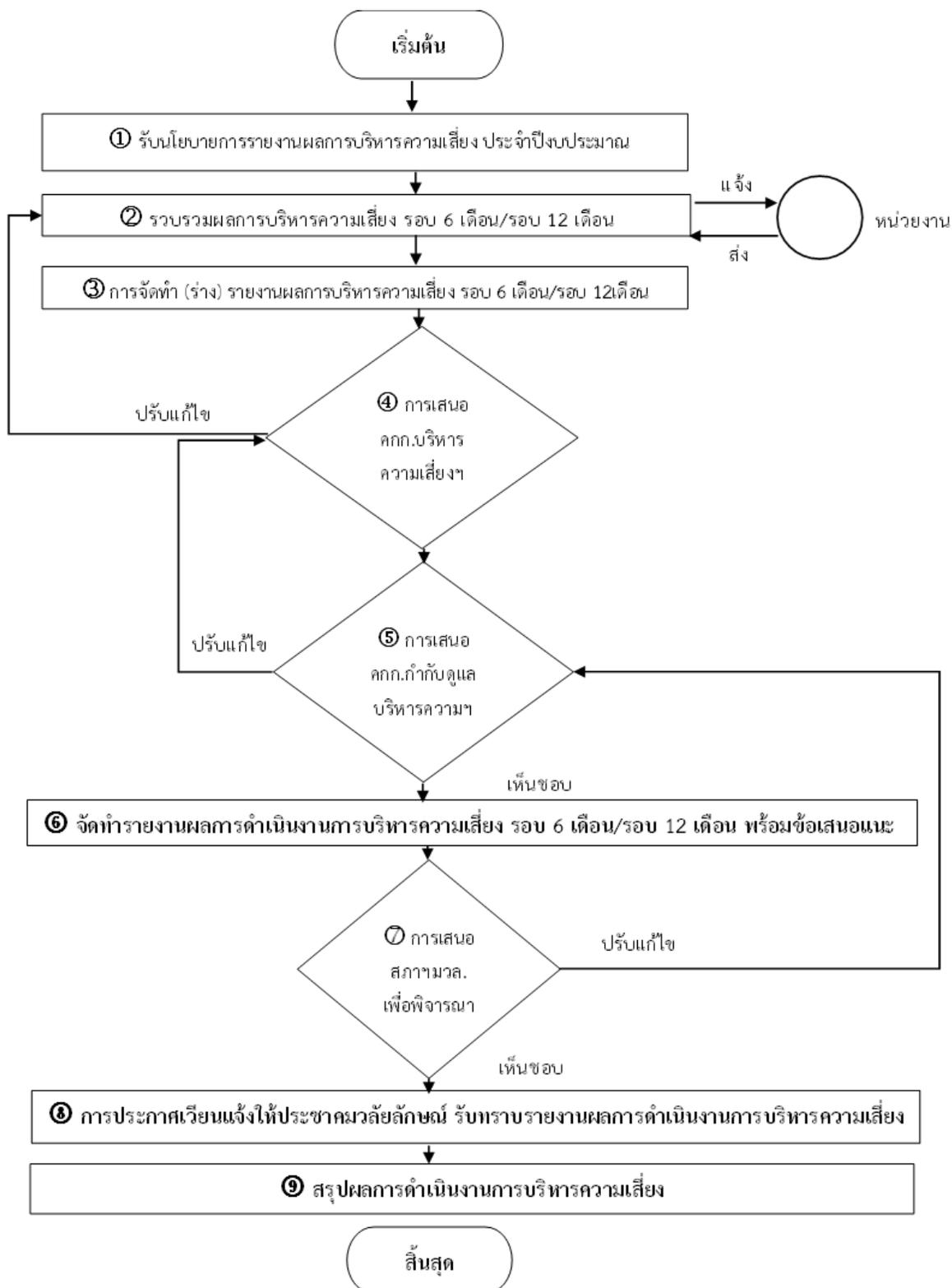
จากขั้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วนั้น สามารถนำมาเขียน Flowchart ดังนี้

ตารางที่ 4.5 สัญลักษณ์ ชื่อเรียก และความหมายของ Flowchart

สัญลักษณ์	ชื่อเรียก	ความหมาย
	เริ่มต้น / สิ้นสุด	จุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของผังงาน
	การปฏิบัติงาน	จุดที่มีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ขั้นตอน (ย่อย) ของการปฏิบัติงาน	จุดที่มีการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่ง
	การตัดสินใจ	จุดที่ต้องเลือกปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง
	ทิศทาง	ทิศทางของขั้นตอนการดำเนินงาน
	จุดเชื่อมต่อหน้ากระดาษ	จุดเชื่อมต่อของผังงานที่อยู่คนละหน้ากระดาษ



ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ



ภาพที่ 4.2 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ

รายละเอียดของกระบวนการและขั้นตอนการปฏิบัติงานการบริหารความเสี่ยงแต่ละขั้นตอนซึ่งจะประกอบด้วย 2 ขั้นตอนหลัก ได้แก่ ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ และขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>ขั้นตอนที่ 1. การรับมอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง</p> <p>ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ รับมอบนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากทั้ง 2 คณะ</p>	<p>1. รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานฯ (CRO)</p> <p>2. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือนต.ค. (1 วัน)</p>	-	-
	<p>ขั้นตอนที่ 2. การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดทำบันทึกแจ้งหน่วยงานให้ประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่กำหนด และประสานงาน ติดตามให้ทุกหน่วยงานส่งข้อมูลกลับมาในเวลาที่กำหนด</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือน ก.ค. 3 วัน</p>	-	-

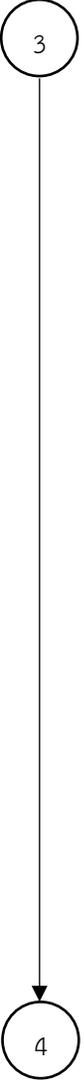
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
<p>1</p> <p>การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p> <p>3.1 กำหนดประเภทความเสี่ยง</p> <p>3.2 ระบุค่าโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง/ค่าผลกระทบความเสี่ยง</p> <p>3.3 กำหนดระดับความเสี่ยง</p> <p>3.4 ระบุมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2</p>	<p>ขั้นตอนที่ 3. การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ซึ่งรายละเอียดการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง มีดังนี้</p> <p>3.1 ระบุความเสี่ยง ระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหายหรือล้มเหลวต่อองค์กร และเกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยอ้างอิงจากข้อมูลความเสี่ยงที่สรุปจากแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน</p> <p>สรุปข้อมูลความเสี่ยงสำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยประเมินความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯ รวมถึงข้อมูลความเสี่ยงตาม 6 ด้าน (กลยุทธ์, การดำเนินงาน, การเงิน, การปฏิบัติตามกฎหมาย, เทคโนโลยีสารสนเทศ, ความน่าเชื่อถือขององค์กร) จากนั้นให้ระบุมาตรการที่ใช้ในการจัดการ (ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2560)</p>	<p>1.รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ (CRO)</p> <p>2. หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์</p> <p>3. ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือน ส.ค. 10 วัน</p>	<p>-มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ</p> <p>-แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ</p> <p>- แผนยุทธศาสตร์ ระยะ 5 ปี</p>	

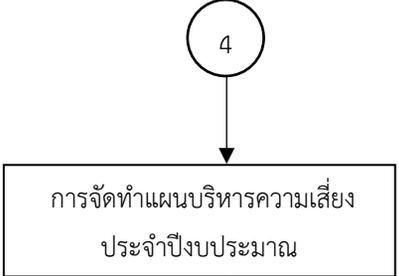
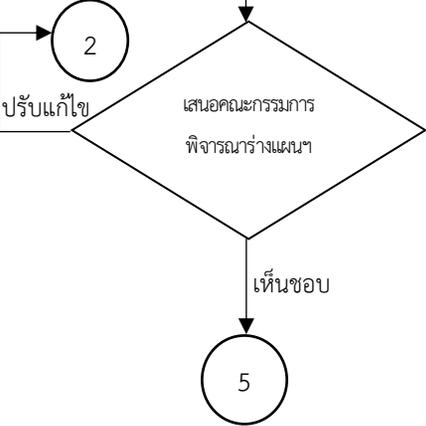
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
 <p>2</p> <p>3</p>	<p>3.2 ประเมินความเสี่ยง หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานประเมินความเสี่ยงตามแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยพิจารณาโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบหากเกิดความเสี่ยงนั้น ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> - ระบุค่าโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น (เกณฑ์ 5 ระดับ) - ระบุค่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเป็นจริง (เกณฑ์ 5 ระดับ) <p>3.3 กำหนดระดับความเสี่ยง นำผลลัพธ์ที่ได้จากข้อ 4.2 มาระบุค่าโอกาส คูณ ค่าผลกระทบ ได้เป็นผลลัพธ์ความเสี่ยงและนำไปเทียบตามระดับ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> ≥ 22 คะแนน = ความเสี่ยงสูงมาก (E-Extreme Risk) 12-21 คะแนน = ความเสี่ยงสูง (H-High Risk) 5-11 คะแนน = ความเสี่ยงปานกลาง (M-Medium Risk) 1-4 คะแนน = ความเสี่ยงต่ำ (L-Low Risk) <p>จัดเรียงคะแนนความเสี่ยงและเลือกความเสี่ยงที่มีระดับปานกลาง, สูง และสูงมาก เพื่อจัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยง</p>				

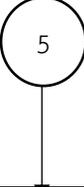
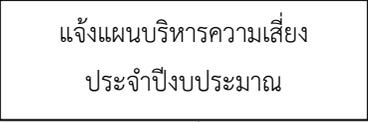
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>3.4 ระบุมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดการกับความเสี่ยง/กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยนำความเสี่ยงในระดับสูงและ สูงมาก มาดำเนินการ การจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้องค์กรรับความเสี่ยงได้โดยประมาณการค่าใช้จ่ายและกำหนดบทบาทหน่วยงานที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน ซึ่งมี 4 แนวทางสำหรับมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) การหลีกเลี่ยง 2) การกระจายหรือโอน 3) การลดหรือควบคุม 4) การยอมรับความเสี่ยง 				

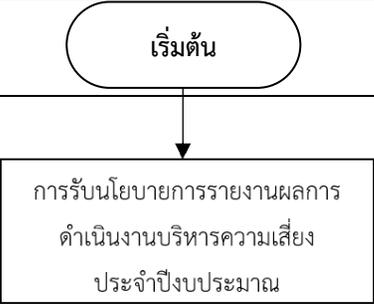
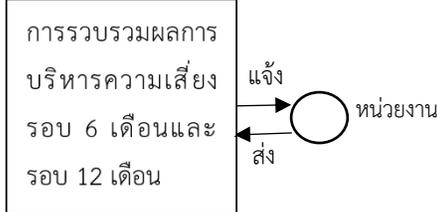
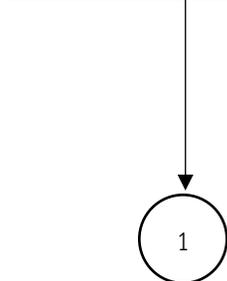
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>ขั้นตอนที่ 4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p> <p>ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์จัดทำแบบฟอร์มสำหรับประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในและดำเนินการส่ง แบบฟอร์มไปยังหน่วยงานทั้งหมดภายในมหาวิทยาลัย เพื่อให้หน่วยงานประเมินความเสี่ยง สำหรับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกลั่นกรอง วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายนอกและภายในจากสถานการณ์ปัจจุบันในภาพรวม</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีกำกับ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์(CRO) 2. ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU) 3.หัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่บริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานย่อย (RO) 	<p>ช่วงเดือนมิ.ย. (10 วัน)</p>	<p>คู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผน การติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>- แบบฟอร์ม สำหรับการประเมินความเสี่ยง และควบคุมภายใน</p>
	<p>ขั้นตอนที่ 5. เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ</p> <p>ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ในฐานะฝ่ายเลขานุฯ คกก.ความเสี่ยงฯ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (RMC) นำเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงต่อคกก.ความเสี่ยงฯ ในการประชุม ครั้งที่ 3/25xx เพื่อพิจารณากลั่นกรองและเห็นชอบ หากมีข้อเสนอแนะจากที่ประชุมงานบริหารความเสี่ยงทำการปรับปรุงตามข้อเสนอดังกล่าวแล้วผลิตเอกสารร่างแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอต่อคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (RMOC) ในการประชุม ครั้งที่ 3/25xx</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1.คกก.ความเสี่ยงฯ (RMC) 2. คกก.กำกับความเสี่ยงฯ (RMOC) 3.รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ (CRO) 4. หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ 5. ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU) 	<p>ช่วงเดือน ส.ค. 10 วัน</p>	<p>-มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ -แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ</p>	

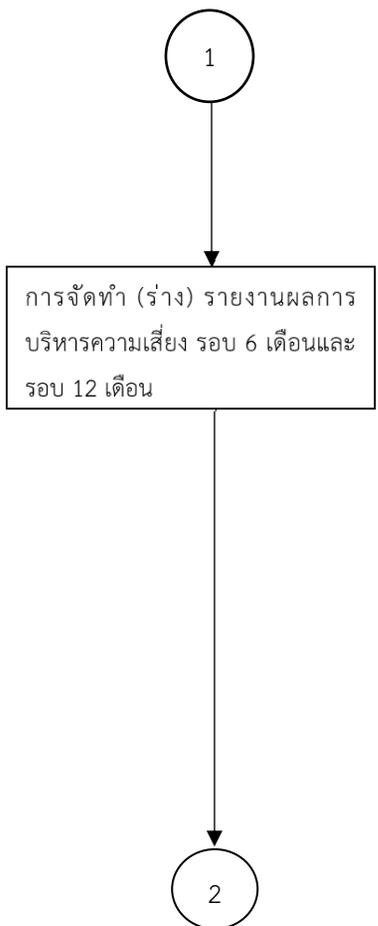
ตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>เพื่อพิจารณากลับกรอง ให้ความเห็นชอบด้านความเหมาะสม เพียงพอของแผนบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะ</p>				
	<p>ขั้นตอนที่ 6 แจ้งแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ งานบริหารความเสี่ยง จัดทำบันทึกข้อความแจ้งให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเตรียมดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมถึงเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงในระบบสารสนเทศ เพื่อให้ทราบโดยทั่วกัน</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือน ธ.ค. 1 วัน</p>	<p>- แผนบริหารความเสี่ยง</p>	<p>-</p>
					

ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
					
	<p>ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง งานบริหารความเสี่ยง รับนโยบายรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>1. รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ (CRO) 2. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือนต.ค. (1 วัน)</p>	-	-
	<p>ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ผู้ปฏิบัติงานความเสี่ยงดำเนินการติดตามรวบรวม ผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงฯ (KPI) ครั้งที่ 1 คือ รอบ 6 เดือน (ช่วงเดือนเมษายน) และครั้งที่ 2 รอบ 12 เดือน (ช่วงเดือนตุลาคม) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยรายงานต่อที่ประชุมในขั้นตอนที่ 4 ที่ประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1/25xx) และขั้นตอนที่ 5 คกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1/25xx) พิจารณาให้ข้อเสนอแนะเป็นลำดับถัดไป</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือนเม.ย. (6 เดือน) เดือน ต.ค. (12 เดือน) (3 วัน)</p>	-	<p>แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง</p>

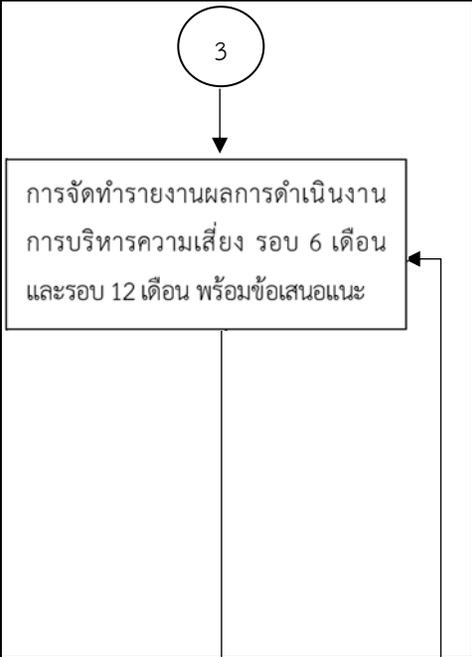
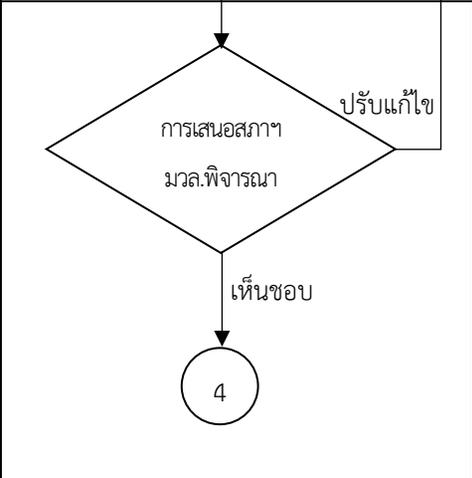
ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
 <p>1</p> <p>การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน</p> <p>2</p>	<p>ขั้นตอนที่ 3 การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน/รอบ 12 เดือน</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ (ร่าง) รายงานผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือนพร้อมประเด็นที่คณะกรรมการให้ความหวังใยจากมติที่ประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1 /25xx) เพื่อเสนอในที่ประชุมร่วมระหว่างคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 2/25xx) ร่วมกับคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลฯ และคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สินหรือร่วมกัน (ช่วงเดือน พ.ค.) ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวเป็นไปตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (2560) ระบุไว้ว่า “ในรอบหนึ่งปีให้มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคกก.กำกับความเสี่ยงฯและคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 1 ครั้ง”</p>	<p>ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU)</p>	<p>ช่วงเดือนเม.ย. (6 เดือน) เดือน ต.ค. (12 เดือน) (5 วัน)</p>	<p>-</p>	<p>-</p>

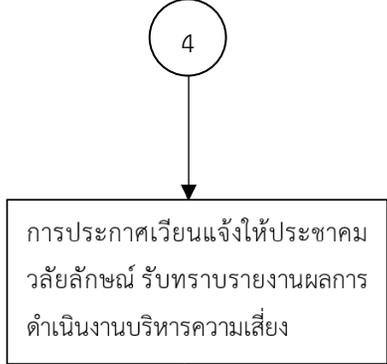
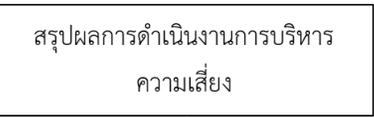
ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>ขั้นตอนที่ 4 การเสนอคกก.ความเสี่ยงฯ</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะรายงานผลความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ (รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน) ก่อนนำรายงานฉบับดังกล่าวเสนอต่อคกก. กำกับความเสี่ยงฯ เป็นลำดับถัดไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดี ที่กำกับส่วนแผนงาน และยุทธศาสตร์ (CRO) 2. หัวหน้าส่วนแผนงาน และยุทธศาสตร์ 3. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMC) 	<p>ช่วงเดือน ส.ค. (1 วัน)</p>	<p>-</p>	<p>ระเบียบวาระการประชุมคกก. ความเสี่ยงฯ</p>
	<p>ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะรายงานผลความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ (รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน) ก่อนนำรายงานพร้อมข้อเสนอของคกก. กำกับความเสี่ยงฯ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดี ที่กำกับส่วนแผนงานฯ (CRO) 2. หัวหน้าส่วนแผนงาน และยุทธศาสตร์ 3. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU) 	<p>ช่วงเดือน ส.ค. (1 วัน)</p>	<p>-</p>	<p>ระเบียบวาระการประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ</p>

ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
	<p>ขั้นตอนที่ 6 การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและ 12 เดือน</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความห่วงใย อาทิ ข้อมูลสถานะเงินกองทุนของมหาวิทยาลัย รายงานผลการรับนักศึกษา และข้อเสนอแนะจากที่ประชุมร่วมกับคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ หรือคณะกรรมการชุดอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องประจำปี</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ (CRO) 2. หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ 3. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU) 	<p>ช่วงเดือนเม.ย. (6 เดือน) เดือน ต.ค. (12 เดือน) (3 วัน)</p>	-	<p>รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p>
	<p>ขั้นตอนที่ 7. การเสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานของคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ทั้งเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาให้คำแนะนำในเชิงนโยบายต่อไป</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. รองอธิการบดีที่กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ (CRO) 2. หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ 3. ผู้ปฏิบัติงานงานบริหารความเสี่ยง (RMU) 	<p>ช่วงเดือนพ.ค. (6 เดือน) เดือน พ.ย. (12 เดือน) (3 วัน)</p>	-	<p>รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p>

ตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)

ผังกระบวนการ	รายละเอียด	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา	เอกสารอ้างอิง	แบบฟอร์ม
 <p>4</p> <p>การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวิทยาลัยลักษณะ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ขั้นตอนที่ 8 การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวิทยาลัยลักษณะ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง</p> <p>ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ เวียนแจ้งสรุปผลจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยวิทยาลัยลักษณะ ครั้งที่ xx/xxx เกี่ยวกับผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้ประชาคมวิทยาลัยลักษณะได้รับทราบ จากนั้นผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงฯจะนำรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ เผยแพร่บนเว็บไซต์ https://risk.wu.ac.th</p>	ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU)	1 วัน	-	-
 <p>สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</p> <p>ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำเอกสารสรุปผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx ในรูปแบบ PDF File เผยแพร่บนเว็บไซต์งานบริหารความเสี่ยง http://risk.wu.ac.th</p>	ผู้ปฏิบัติงาน งานบริหารความเสี่ยง (RMU)	1 วัน	-	-
 <p>สิ้นสุด</p>					

จากตารางที่ 4.6 ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ สามารถอธิบายรายละเอียดและขั้นตอนการปฏิบัติงาน ดังนี้

(1) ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการบริหารความเสี่ยง

งานบริหารความเสี่ยง ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ในฐานะฝ่ายเลขานุการ คกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ รับมอบนโยบายและทิศทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจากทั้ง 2 คณะ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ผู้ปฏิบัติงานจัดเตรียมเอกสารบันทึกข้อความแจ้งให้ทุกภาคส่วนทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน สำหรับปีงบประมาณนั้น ๆ และประสานงาน ติดตามให้ทุกหน่วยงานส่งข้อมูลกลับมาภายในระยะเวลาที่กำหนด หลังจากที่ข้อมูลถูกส่งกลับมา ผู้ปฏิบัติงานทำการตรวจทานความถูกต้องก่อนจะสรุปและจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 3. การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

รายละเอียดการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ มีดังนี้

3.1 ระบุความเสี่ยง การระบุเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรและส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ เป็นส่วนสำคัญในการวางแผนการจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยภายนอกและภายใน ทั้งจับต้องได้และไม่ได้ (ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์, 2560) ข้อมูลนี้ได้มาจากการรวบรวมความเสี่ยงตามแบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จากทุกภาคส่วน เพื่อใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยฯ โดยคัดเลือกความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยฯโดยรวม และแยกแยะข้อมูลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามหลักเกณฑ์การจัดการความเสี่ยง 6 ด้าน มากำหนดแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

3.2 ประเมินความเสี่ยง โดยหัวหน้าคณะเจ้าหน้าที่การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ดำเนินการตามขั้นตอนในแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน ซึ่งมีแนวทางดังนี้

- ระบุค่าโอกาสที่เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น เกณฑ์ 5 ระดับ
- ระบุค่าผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเป็นจริง เกณฑ์ 5 ระดับ

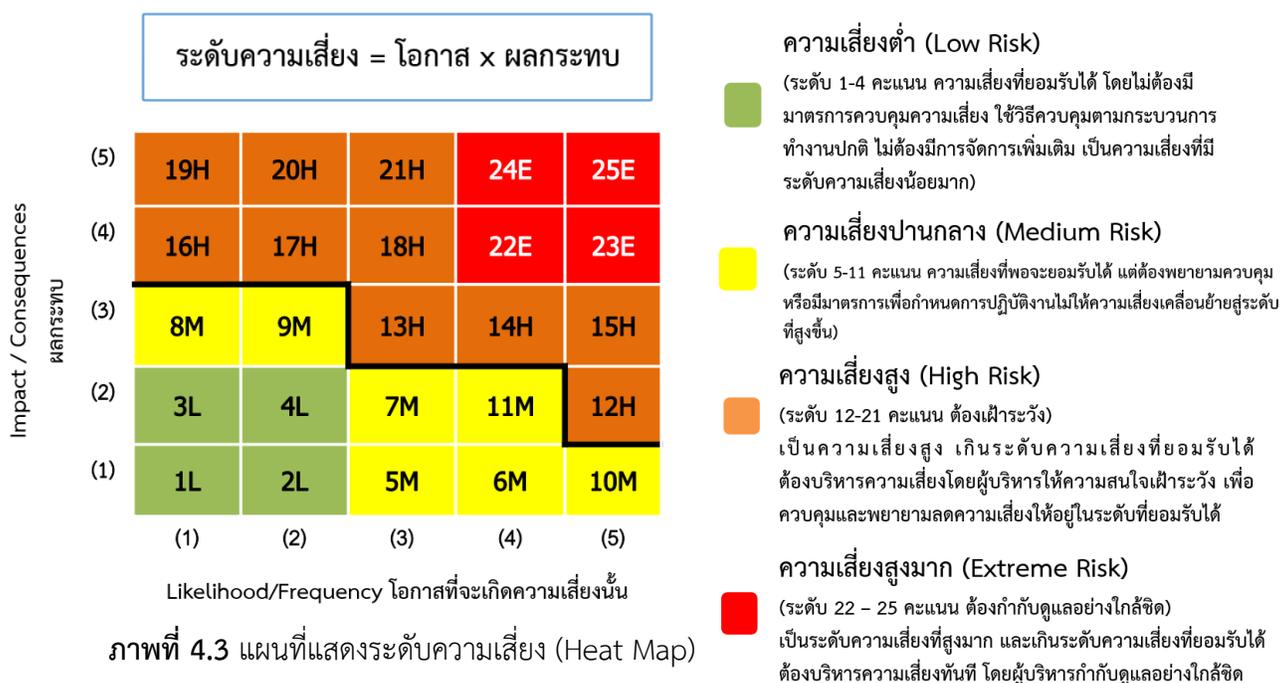
3.3 กำหนดระดับความเสี่ยง นำผลลัพธ์ที่ได้จากข้อ 3.2 มาระบุ

ค่า "โอกาส" x (คูณ) ค่า "ผลกระทบ" ได้เป็นผลลัพธ์ความเสี่ยงและนำไปเทียบตามระดับ ดังภาพที่ 4.3

- ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk: E) ≥ 22 คะแนน
- ความเสี่ยงสูง (High Risk: H) 12 - 21 คะแนน
- ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk: M) 5 - 11 คะแนน
- ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk: L) 1 - 4 คะแนน

เมื่อได้คะแนนทั้งหมดแล้ว ให้จัดลำดับความเสี่ยงและคัดเลือกความเสี่ยงในระดับสูงมาก

(E) สูง (H) ปานกลาง (M) และนำมากำหนดมาตรการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง



3.4 ระบุมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม การจัดการกับความเสียง/กำหนด มาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ควรพิจารณานำคะแนนทั้งหมดมาจัดลำดับความเสี่ยง และ คัดเลือกความเสี่ยงในระดับปานกลาง (M), สูง (H) และสูงมาก (E) เพื่อจัดทำมาตรการบริหารความ เสี่ยง ในแบบฟอร์มระบุถึงมาตรการการจัดการความเสี่ยงอย่างได้ผลมีความสำคัญในการทำให้ความ เสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้ โดยต้องมีการประมาณการค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมี 4 แนวทางสำหรับมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ได้แก่

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ซึ่งทำให้เกิดความ เสี่ยง อาทิ หยุดปฏิบัติการ แก้ไขเป้าหมาย หรือปรับเปลี่ยนกิจกรรมที่มีความเสี่ยง แก้ไขรูปแบบการ ทำงาน จำกัดขอบเขตของกิจกรรม หรือเปลี่ยนไปดำเนินการในกิจกรรมอื่นที่มีปลอดภัยกว่า

2) การกระจายหรือโอนความเสี่ยง (Transfer) การถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังบุคคล หรือองค์กรอื่น เพื่อบรรเทาผลกระทบ อาทิ การทำประกันภัย หรือการว่าจ้างเอ้าท์ซอร์สทำงานแทน

3) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Treat) การลดความน่าจะเป็นและผลกระทบของ ความเสี่ยงโดยการทำแนวทางในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม อาทิ ออกแบบระบบควบคุมภายใน ปรับปรุงกระบวนการ ติดตามตรวจสอบ ตั้งมาตรฐานความปลอดภัย การจัดทำแผนฉุกเฉิน

4) การยอมรับความเสี่ยง (Take) เป็นการยอมให้มีความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถ ควบคุมได้ เพราะหากจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมมีค่าใช้จ่ายเกินกว่าผลลัพธ์

ก่อนที่จะเสนอ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงต่อคกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความ เสี่ยงฯ ผู้ปฏิบัติงานต้องสรุปและจัดเรียงข้อมูล จัดรูปแบบเอกสารให้เหมาะสม ดังภาพที่ 4.4



ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง	แผน/มาตรการ
❶ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks)			
R1 มหาวิทยาลัยไม่สามารถก้าวสู่ความเป็นเลิศด้านการวิจัยได้ตามเป้าหมายและพัฒนาไปสู่สากล	1. ผลงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในระดับนานาชาติต่ำกว่าเป้าหมาย อาจส่งผลกระทบต่อการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย (โอกาสxผลกระทบ) (4 x 3) = 14H ระดับความเสี่ยง : สูง	KPI 1 จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus (ค่าเป้าหมาย: 500 เรื่อง) (ประเมินจาก review article และ research article ที่เป็นฉบับเต็ม) KPI2 อัตราการอ้างอิงของผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ (Citation/Publication) (ค่าเป้าหมาย 4.0 ครั้ง) --ใหม่--	P1 ให้มีประกาศมหาวิทยาลัยเรื่องเงินรางวัลสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการตีพิมพ์บทความคุณภาพสูงแบบเหมาจ่ายมีเงินรางวัลในการเผยแพร่ผลงาน P2 จัดกิจกรรมติดตามผลการทำงานวิจัย ผลงานตีพิมพ์และนวัตกรรมของพนักงานสายวิชาการทุก 3 เดือน P3 ให้มีคำสั่งมหาวิทยาลัยเรื่องคณะกรรมการขับเคลื่อนงานวิจัย ผลงานตีพิมพ์และนวัตกรรมในกลุ่มอาจารย์ใหม่ อายุงานน้อยกว่า 5 ปี เพื่อขับเคลื่อนนโยบายตีพิมพ์ 1:1

ภาพที่ 4.4 ตัวอย่างแผนบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

ในขั้นตอนนี้เริ่มจากการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก รวบรวมข้อมูลจากเวทีแลกเปลี่ยนความเห็นเกี่ยวกับจุดอ่อน จุดแข็ง และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และผลการทบทวนกลยุทธ์ แผนยุทธศาสตร์ คำแนะนำจากคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯ รวมถึงแบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในจากหน่วยงานทั้งหมด เพื่อนำมาวิเคราะห์ปัจจัยที่อาจมีผลกับการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีหน้าที่จัดทำแบบฟอร์มสำหรับการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน และส่งแบบฟอร์มดังกล่าวให้กับทุกภาคส่วนของมหาวิทยาลัยในช่วงเดือนมิถุนายน เพื่อให้ทำการดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับการกลั่นกรองและวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ปัจจุบันโดยรวม ดังภาพที่ 4.5

ปค.5-1 แบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ(8).....

ชื่อหน่วยงาน(A).....

ภารกิจตามการจัดตั้งหน่วยงาน (โปรดระบุ)

1) _____

2) _____

ภารกิจของศาสตร์ และองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (เฉพาะที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง)	ระบุกระบวนการและวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของหน่วยงาน (เฉพาะที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง)	ระดับความเสี่ยง (ไม่ใช่อุปหยาปัจจุบัณ) /ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) (ระดับ 1-5)	ระดับผลกระทบ (Impact) (ระดับ 1-5)	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ (ณ ปัจจุบัน)	การประเมินผลการ ควบคุมภายใน (เพียงพอ/ ไม่เพียงพอ)	ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ (ณ ปัจจุบัน)	ระดับโอกาส เกิด (ระดับ 1-5)	ระดับ ผลกระทบ (ระดับ 1-5)	การปรับปรุงการควบคุม ภายใน ที่เตรียมดำเนินการ (ปีงบประมาณถัดไป)	ผู้รับผิดชอบ /กำหนดเสร็จ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1) ด้านยุทธศาสตร์											
1. การนำองค์การให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง											
2. การพัฒนาการเรียนการสอนตาม											
3. การขับเคลื่อนให้บัณฑิตมีสมรรถนะสูง											
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสืบสาน ประเพณีไทย											
5. การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัย ในกลุ่มที่ 1 (Global & Frontier Research)											
6. การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายการ											
7. การพัฒนาโรยพยาบาลศูนย์การแพทย์ให้											
8. การเพิ่มความเข้มแข็งและความมั่นคง ทางการเงินของมหาวิทยาลัย											
2) ด้านการดำเนินงานและบริหารทั่วไป (Operational Risk : O)											
3) ด้านการเงินและงบประมาณ (Financial Risk : F)											
4) ด้านพัสดุ การซื้อจัดจ้าง											
5) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ภายในและภายนอก (Compliance Risk : C) (ชาติ พ.ร.บ.ผู้ตรวจการแผ่นดิน)											
6) ด้านเทคโนโลยีและการสนเทศ (Technology Risks)											

หมายเหตุ : ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ..... เมื่อวันที่ ครึ่งที่ วาระที่

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน _____

ภาพที่ 4.5 ตัวอย่างแบบฟอร์มสำหรับการประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน ขั้นตอนที่ 5 เสนอคณะกรรมการพิจารณาอนุมัติร่างแผนบริหารความเสี่ยง

งานบริหารความเสี่ยงฯ ในฐานะฝ่ายเลขานุการ.ความเสี่ยงฯ (RMC) นำเสนอแผนบริหาร
เสี่ยงต่อคกก.ความเสี่ยงฯ ในการประชุม (ร่าง) ครั้งที่ 3/25xx (ช่วงเดือนสิงหาคม) เพื่อพิจารณา
กั่นกรองและอนุมัติหากมีข้อเสนอแนะจากที่ประชุม ให้ดำเนินการแก้ไขและเพิ่มเติมตาม
ข้อเสนอแนะนั้น แล้วจัดพิมพ์เป็นร่างแผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อนำเสนอต่อคกก.กำกับความเสี่ยงฯ
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (RMOC) ในการประชุม ครั้งที่ 3/25xx (ช่วงเดือนกันยายน) พิจารณาและ
ประเมินความเหมาะสมและความเพียงพอของแผนบริหารความเสี่ยงฯ และให้ข้อเสนอแนะเป็นลำดับ
ถัดไป

ขั้นตอนที่ 6 แจกแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ.25xx

ผู้ปฏิบัติงานต้องแจ้งหน่วยงานให้เตรียมปฏิบัติตามแนวทางบริหารความเสี่ยงของ
มหาวิทยาลัยฯ และเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงในระบบสารสนเทศ <http://risk.wu.ac.th> เพื่อให้ทุกคน
ทราบโดยทั่วกัน

จากตารางที่ 4.7 ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ สามารถอธิบายรายละเอียด ดังนี้

(2) ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ

เพื่อมั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์มีคุณภาพและเหมาะสม อีกทั้งนำไปปรับใช้ในทุกภาคส่วน จึงมีการตรวจสอบและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงตามที่ระบุในระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) สรุปได้ 2 ประเด็นสำคัญ

1) ส่วนที่ 3 การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของคณะกรรมการ ข้อ 12 ระบุว่า เพื่อประโยชน์ในการทบทวนบทบาทของคณะกรรมการที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบปีงบประมาณ และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนดำเนินงานสำหรับปีงบประมาณต่อไป ให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามวิธีที่คณะกรรมการกำหนดทุกปี และเสนอให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

2) ส่วนที่ 4 การประชุมและการจัดทำรายงานของคณะกรรมการ ระบุดังนี้ ข้อ 13 ให้คณะกรรมการจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง โดยอาจเชิญผู้อื่นที่ไม่ใช่กรรมการเข้าร่วมประชุมด้วยได้ ทั้งนี้ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด ทั้งนี้ ในรอบหนึ่งปีให้มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคกก.กำกับความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 ครั้ง แล้วให้เร่งรัดทำรายงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ ข้อ 15 ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานผลการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง โดยเป็นรายงานงวด 6 เดือนครั้งหนึ่ง และรายงานประจำปีอีกครั้งหนึ่งเพื่อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบนี้ นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้นำข้อสรุปที่สำคัญของรายงานดังกล่าวเสนอไว้ในรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

ในทุกปีงบประมาณ จะทำการประเมินผลตามตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ เพื่อประเมินผลว่ามหาวิทยาลัยฯสามารถทำให้ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับพอใจหรือไม่ ทั้งนี้การติดตามจะไม่สร้างภาระแก่ผู้ดำเนินการ และไม่สร้างความเสียหายเกินกว่าจัดการได้ทัน กระบวนการติดตามและประเมินผลของแผนบริหารความเสี่ยงตามระเบียบข้างต้น สามารถอธิบายได้ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การรับนโยบายการรายงานผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

งานบริหารความเสี่ยงฯ รับนโยบายรายผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ จากคกก.ความเสี่ยงฯ และ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

ผู้ปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทำการ (ติดตามและรวบรวมผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง) (KPIs) โดยครั้งที่ 1 เป็นรอบ 6 เดือน (ช่วงเดือนเมษายน) และครั้งที่ 2 เป็นรอบ 12 เดือน (ช่วงเดือนตุลาคม) รวมถึงการติดตามและประเมินผลดัชนีชี้วัดบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI) จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกระบวนการติดตามและรวบรวมข้อมูลมีดังนี้

2.1 การรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงครั้งที่ 1 (รอบ 6 เดือน)

ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำบันทึกข้อความถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง (KPI) และดัชนีชี้วัดบริหารความเสี่ยง (KRI) เพื่อให้รายงานผลตามแบบฟอร์มที่กำหนดและส่งกลับมายังส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ภายในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ยังต้องแจ้งกำหนดการประชุมเพื่อรายงานผลต่อที่ประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1/25xx) และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1/25xx) ในช่วงเดือนเมษายนของทุกปี เพื่อให้พิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ

2.2 การรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2 (รอบ 12 เดือน)

ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำบันทึกข้อความถึงหน่วยงานที่รับผิดชอบตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง (KPI) และดัชนีชี้วัดบริหารความเสี่ยง (KRI) เพื่อให้รายงานผลตามแบบฟอร์มที่กำหนดและส่งกลับมายังส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ภายในระยะเวลาที่กำหนด นอกจากนี้ ยังต้องแจ้งกำหนดการประชุมเพื่อรายงานผลการดำเนินงานดังกล่าวในช่วงเดือนตุลาคม ต่อที่ประชุมคกก.ความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 3/25xx) และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 3/25xx) เพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะสำหรับเป็นแนวทางบริหารความเสี่ยง

2.3 หลังจากรวบรวมข้อมูลจากทุกภาคส่วนภายในมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจสอบความสมบูรณ์ของข้อมูลตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยง ให้แน่ใจว่าข้อมูลที่หน่วยงานฯ รายงานมานั้นสอดคล้องกับนิยามหรือเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย เนื่องจากมหาวิทยาลัยเชื่อมโยงแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ ฉะนั้น ผลการดำเนินงานจึงต้องสอดคล้องกัน

สำหรับการเรียงเรียงข้อมูลผลตามตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงนั้น สามารถดูตัวอย่างแบบฟอร์มบันทึกข้อมูลรายงานผลและแบบฟอร์ม พร้อมทั้งบันทึกข้อความแจ้งหน่วยงานที่รับผิดชอบได้ที่ภาคผนวกที่ 8

ขั้นตอนที่ 3. การจัดทำ (ร่าง) รายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและรอบ 12 เดือน

ผู้ปฏิบัติงานจัดทำ (ร่าง) รายงานผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ รอบ 6 เดือน (ช่วงเดือนเมษายน) พร้อมประเด็นที่คณะกรรมการให้ความห่วงใย จากมติที่ประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 1/25xx) เพื่อนำเสนอในการประชุมร่วมระหว่าง คกก.กำกับความเสี่ยงฯ (ครั้งที่ 2/25xx) กับคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯและคณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน ในช่วงเดือนพฤษภาคม ซึ่งการปฏิบัตินี้สอดคล้องกับระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) ที่กำหนดให้มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่าง คกก.กำกับความเสี่ยงฯ และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลฯอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง โดยมีกระบวนการดังนี้

3.1 ผู้ปฏิบัติงานจัดทำร่างรายงานผลบริหารความเสี่ยงฯสำหรับรอบ 6 เดือน (เดือนเมษายน) และรอบ 12 เดือน (เดือนตุลาคม) ซึ่งจัดทำในรูปแบบเอกสารตามภาพที่ 4.6 โดยการประเมินผลดำเนินงานของตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงจะตรงกับเกณฑ์ประเมินความเสี่ยง เพื่อเปรียบเทียบกับระดับการแจ้งเตือนความเสี่ยงต่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

- | | | |
|------------------|---|--|
| - ระดับปกติ- |  | สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 80 |
| - ระดับเฝ้าระวัง |  | สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายร้อยละ 61-79 |
| - ระดับอันตราย |  | สามารถดำเนินการบรรลุเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 60 |

รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง
ในปีงบประมาณ 2566 รอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2565 - มีนาคม 2566)

ตัวชี้วัด	ผู้รายงาน	ผลการดำเนินงาน	ระดับการ แจ้งเตือน												
KPI1 (WU-U-2-1-1) จำนวนบทความที่ตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารวิชาการระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus (ค่าเป้าหมาย : 500 บทความ)	สถาบันส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	<p>จำนวนบทความวิจัยที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus จำนวน 353 บทความ คิดเป็นร้อยละ 70.60 โดยจำแนกตามกลุ่มสาขาได้ดังนี้</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>กลุ่มสาขา</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ</td> <td>92</td> </tr> <tr> <td>กลุ่มสังคมศาสตร์</td> <td>52</td> </tr> <tr> <td>กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ</td> <td>207</td> </tr> <tr> <td>บัณฑิตวิทยาลัย</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>ภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย</td> <td>353</td> </tr> </tbody> </table> <p>และเมื่อจำแนกผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์และเผยแพร่ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติ ที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus ไม่ต่ำกว่า Q1 จำนวน 225 บทความ และไม่ต่ำกว่า Q2 จำนวน 83 บทความ</p>	กลุ่มสาขา		กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ	92	กลุ่มสังคมศาสตร์	52	กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	207	บัณฑิตวิทยาลัย	2	ภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย	353	G
กลุ่มสาขา															
กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีฯ	92														
กลุ่มสังคมศาสตร์	52														
กลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ	207														
บัณฑิตวิทยาลัย	2														
ภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย	353														

ภาพที่ 4.6 ตัวอย่างรายงานผลดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPIs)

รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI : Key Risk Indicator)
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 (รอบ 6 เดือน)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ รายงาน ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ระดับการ แจ้งเตือน
KRI 1 (WU-D-1-3-14) ร้อยละของการรับนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ตามแผนจากระบบการรับ TCAS 1 - 3	TCAS 1 มากกว่าร้อยละ 70 TCAS 2 มากกว่าร้อยละ 80 TCAS 3 มากกว่าร้อยละ 90	ศูนย์บริการ การศึกษา	ในปี การศึกษา 2566 มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ มีนักศึกษาผ่านการคัดเลือกและยืนยันสิทธิ์ (TCAS 1) ทั้งหมดจำนวน 2,614 คน จากแผนการรับนักศึกษา 3,268 คน คิดเป็นร้อยละ 79.99	ปกติ
KRI 2 (WU-D-1-6-20) ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่พ้นสภาพจากผลการเรียน	ไม่เกินร้อยละ 1	ศูนย์บริการ การศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> ร้อยละของนักศึกษาที่สูญเสียต่อรุ่น (พ้นสภาพจากผลการเรียน) = $(5 \times 100) / 10,928 = 0.04$ จำนวนนักศึกษาที่สูญเสียต่อรุ่น (พ้นสภาพจากผลการเรียน) = 5 คน จำนวนนักศึกษาเข้าใหม่ระดับปริญญาตรีประจำปีการศึกษา 2565 = 10,928 คน 	ปกติ
KRI 3 ร้อยละของความสามารถในการแต่งตั้งและบรรจุพนักงานสายวิชาการ ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพตามกรอบอัตราค่าจ้างที่ได้รับการอนุมัติภายในไตรมาส 3	ร้อยละ 80	ส่วนทรัพยากร มนุษย์และ องค์กร	<p>ในรอบ 6 เดือน ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กรได้ดำเนินการบรรจุพนักงานสายวิชาการ ด้านวิทยาศาสตร์สุขภาพไปแล้วทั้งสิ้นจำนวน 18 อัตรา จากกรอบอัตราค่าจ้างที่มหาวิทยาลัยอนุมัติจำนวน 120 อัตรา โดยมีรายละเอียดดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> สำนักวิชาพยาบาลศาสตร์ บรรจุได้จำนวน 7 อัตรา สำนักวิชาแพทยศาสตร์ บรรจุได้จำนวน 2 อัตรา สำนักวิชาสหเวชศาสตร์ บรรจุได้จำนวน 2 อัตรา สำนักวิชาเภสัชศาสตร์ บรรจุได้จำนวน 1 อัตรา วิทยาลัยทันตแพทยศาสตร์ฯ บรรจุได้จำนวน 1 อัตรา วิทยาลัยสัตวแพทยศาสตร์ฯ บรรจุได้จำนวน 5 อัตรา 	อันตราย

ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างรายงานผลดำเนินงานดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI)

4.4 ในกรณีที่ได้รับข้อเสนอแนะจากที่ประชุม คกก.ความเสี่ยงฯ ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการปรับปรุงเอกสารตามข้อเสนอแนะจากที่ประชุม ก่อนนำรายงานฉบับดังกล่าวเสนอต่อคกก.กำกับความเสี่ยงฯ

ขั้นตอนที่ 5 การเสนอคกก.กำกับความเสี่ยงฯ

ผู้ปฏิบัติงานจัดประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณารายงานผลบริหารความเสี่ยงฯ ของปีงบประมาณ (รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน) พร้อมทั้งข้อเสนอแนะจากคกก.กำกับความเสี่ยงฯ โดยมีกระบวนการดำเนินงานดังนี้

5.1 การเชิญประชุมและเตรียมการจัดประชุม

5.1.1 จัดทำบันทึกข้อความ หนังสือภายนอกผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์เชิญคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เข้าร่วมประชุมตามวัน และเวลาที่กำหนดไว้ ก่อนถึงกำหนดวันประชุมอย่างน้อย 2 วัน ผู้ปฏิบัติงานต้องแจ้งกับคกก.กำกับความเสี่ยงฯ เพื่อยืนยันเข้าร่วมประชุม และเตรียมความพร้อมในส่วนอื่น ๆ อาทิ จองห้องประชุมและที่จอดรถให้กับคณะกรรมการที่เข้าร่วมการประชุม ห้องประชุมณัฏวิภาส ชั้น 19 อาคาร SM TOWER เขตพญาไท กรุงเทพมหานคร

5.1.2 ผู้ปฏิบัติงาน ดำเนินการยืมเงินทอรองสำหรับเป็นค่าเบี้ยประชุม ค่าเดินทาง และค่าอาหารว่างผ่านระบบ e-Advance เพื่อรับรองคณะกรรมการ โดยการยืมและคืนเงินทอรองให้ปฏิบัติตามระเบียบว่าด้วยเงินยืมทอรองของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2562

5.2 ผู้ปฏิบัติงานเตรียมเอกสารวาระการประชุมทั้งในรูปแบบเอกสารสรุปผลการดำเนินงาน Powerpoint สำหรับการนำเสนอ และไฟล์อิเล็กทรอนิกส์ โดยเสนอระเบียบวาระการประชุมผ่านระบบ e - Meeting

5.3 เมื่อการประชุมสิ้นสุด ผู้ปฏิบัติงานต้องทำรายงานผลประชุมโดยสรุปภายใน 5 วัน ทำการนับจากวันจัดประชุม

5.4 หากมีข้อเสนอแนะจากที่ประชุม ผู้ปฏิบัติงานดำเนินการปรับปรุงเอกสารให้เป็นไปตามข้อเสนอแนะของที่ประชุม ก่อนนำรายงานฉบับดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อทราบ

ขั้นตอนที่ 6. การจัดทำรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือนและ 12 เดือน

ผู้ปฏิบัติงานจัดทำรายงานผลบริหารความเสี่ยงฯ พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความหวังใจ และข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วม เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อทราบและพิจารณาให้คำแนะนำในเชิงนโยบายต่อมหาวิทยาลัยฯ โดยผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความหวังใจต่อที่ประชุมร่วม 3 คณะ คกก.กำกับความเสี่ยงฯ, คณะกรรมการการเงินและทรัพย์สิน, และคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ สำหรับที่ประชุมร่วมทั้ง 3 คณะ จะจัดประชุมเพื่อรายงานผลเพียงปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาให้คำแนะนำในเชิงนโยบาย และเป็นการรายงานผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน ซึ่งจัดขึ้นในเดือนพฤษภาคม อย่างไรก็ตามการประชุมร่วมครั้งนี้นับเป็นการประชุมคกก.กำกับความเสี่ยงฯ ครั้งที่ 2/25xx

ขั้นตอนที่ 7 การเสนอสภามหาวิทยาลัย พิจารณา

7.1 ผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานสรุปผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ รอบ 6 เดือน พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความหวังใจ และข้อเสนอแนะจากที่ประชุมร่วมทั้ง 3 คณะ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อทราบและให้คำแนะนำในเชิงนโยบายต่อไป

7.2 ผู้ปฏิบัติงานเสนอรายงานสรุปผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 12 เดือน พร้อมประเด็นที่คกก.กำกับความเสี่ยงฯ ให้ความหวังใจ เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อทราบ ซึ่งผู้ปฏิบัติงานต้องส่งเอกสารในรูปแบบไฟล์ให้กับสำนักงานสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อบรรจุในวาระการประชุมครั้งที่ 10/25xx หรือครั้งที่ 11/25xx เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบฯ ของความเสี่ยง พ.ศ. 2560 (ภาคผนวก 3) ส่วนที่ 4 ประชุมและการจัดทำรายงานของคณะกรรมการ ข้อ 15 บรรทัดที่สาม

ขั้นตอนที่ 8 การประกาศเวียนแจ้งให้ประชาคมวลัยลักษณ์ รับทราบรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ เวียนแจ้งสรุปผลจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ฯ ครั้งที่ xx/xxx ผลดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อให้ประชาคมวลัยลักษณ์ได้รับทราบ ผู้ปฏิบัติงานฯ จะนำรายงานฉบับดังกล่าว เผยแพร่บนเว็บไซต์ <https://risk.wu.ac.th>

ขั้นตอนที่ 9 สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ผู้ปฏิบัติงานต้องจัดทำเอกสารสรุปผลดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 25xx ในรูปแบบ PDF File เผยแพร่บนเว็บไซต์งานบริหารความเสี่ยง

<http://risk.wu.ac.th>

4.4 เทคนิคการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงาน

เพื่อให้การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายตามแผนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับหลักบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลและหลักธรรมาภิบาล เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และทำให้มหาวิทยาลัยได้รับประโยชน์สูงสุด ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางในการติดตามและวัดผลการทำงาน ดังนี้

1) การดำเนินงานบริหารความเสี่ยงฯเป็นไปตาม หลักเกณฑ์มาตรฐานและแนวทาง ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (2562) ของกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ซึ่งอ้างอิงจาก พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐต้องมีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงตาม แนวทางกระทรวงการคลัง

2) การปฏิบัติตามระเบียบฯของความเสี่ยง พ.ศ. 2560

3) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีละ 2 ครั้ง

4) มีการกำหนดปฏิทินการปฏิบัติงานที่ชัดเจนตลอดทั้งปี เพื่อให้การดำเนินงานแล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ (รายละเอียดปรากฏดัง ตารางที่ 4.6 และตารางที่ 4.7)

5) นอกจากนี้ได้มีตัวชี้วัดหน่วยงาน คือ ร้อยละของตัวชี้วัดความเสี่ยงมหาวิทยาลัยที่ได้รับการประเมินอยู่ในระดับปกติ (ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 85) เพื่อประเมินผลดำเนินงานการดำเนินงานทั้งหมด

4.5 เทคนิคการทำให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

4.5.1 เทคนิคการให้บริการที่ดี

ด้วยส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ เป็นหน่วยงานหลักที่ดูแลเรื่องนี้ โดยทำหน้าที่เป็นฝ่ายเลขานุการของคณะกรรมการความเสี่ยงฯ ทั้ง 2 คณะ และเป็นผู้ประสานงานหลักกับคณะกรรมการจากภายใน และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก รวมถึงบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในมหาวิทยาลัย ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องมีหลักควรคำนึงในการให้บริการทุกระดับประทับใจ ดังนี้ (ตรีเพ็ชร อำเมือง, 2554, น.13)

1) **มีความรู้ในงานที่ให้บริการ (Knowledge)** ผู้ปฏิบัติงานหมั่นเรียนรู้เพื่อพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับบริหารความเสี่ยง เพื่อแนะนำหน่วยงานได้ถูกต้องทำความเข้าใจระเบียบ นโยบายมหาวิทยาลัยฯ

2) **มีความช่างสังเกต (Observe)** ผู้ปฏิบัติงานควรมีลักษณะเป็นคนช่างสังเกต เนื่องจากในบางครั้งเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงเกิดจากสิ่งเล็ก ๆ หรือคำแนะนำต่าง ๆ จากคณะกรรมการฯ ในบางประเด็นสำคัญที่มีโอกาสกระทบภาพรวมของมหาวิทยาลัย

3) **พัฒนาตนเองอยู่เสมอ** ผู้ปฏิบัติงานต้องหมั่นวิเคราะห์ตนเองหลังการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรมทุกครั้ง เพื่อนำจุดอ่อนและปรับปรุงการทำงานในครั้งต่อไป

4) **มีกิริยาวาจาสุภาพ (Manner)** ด้วยลักษณะงานส่วนใหญ่ต้องทำงานร่วมกับคณะกรรมการซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกทั้งหมด ดังนั้นการแสดงออกจึงควรมีกิริยาวาจาที่สุภาพ

4.5.2 เทคนิคการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

ผู้ปฏิบัติงานสามารถนำเทคนิค แบบ 5W1H ในการดำเนินงาน เป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์ในการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงที่มีโอกาสทำให้เกิดความเสี่ยงได้ โดยสรุป

1) **การกำหนดประเด็นความเสี่ยง** ระบุความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์มหาวิทยาลัยฯ เช่น ปัจจัยเสี่ยงที่จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง

2) **การตั้งคำถาม “ทำไม”** การค้นหาสาเหตุที่ทำให้เหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น อาทิ ทำไมมหาวิทยาลัยถึงรับนักศึกษาได้น้อยลง ซึ่งคำตอบที่ได้อาจเป็นปัญหาในเชิงคุณภาพก็ได้

3) **การเชื่อมโยงผลลัพธ์กับกรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร** โดยการนำผลการวิเคราะห์เชื่อมโยงกับกรอบการบริหารความเสี่ยงของโคโซ โดยพิจารณาขีดจำกัดในการรับมือกับความเสี่ยง และกลยุทธ์หรือมาตรการควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ พร้อมมั่นใจว่าการวิเคราะห์สาเหตุสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์

4) **การดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง** จากสาเหตุของความเสี่ยงที่ค้นพบในข้อ 3 ผู้ปฏิบัติงาน นำมากำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีฯ เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่

ในขอบเขตที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ได้บูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนั้น สาเหตุของความเสี่ยงที่ค้นพบจึงถูกผนวกเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ด้วยเช่นกัน เพื่อให้มั่นใจว่าการตอบสนองต่อความเสี่ยงสัมพันธ์กับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ โดยตรงกับ สุวิทย์ มูลคำ (2550) ได้ระบุไว้ว่า เทคนิคการวิเคราะห์แบบ 5W1H มีลักษณะการคิดอย่างละเอียดในเชิงลึก เป็นการพิจารณาเชื่อมโยงกันระหว่างเหตุและผล โดยประกอบด้วย

- W-Who หมายถึง “ใคร” ใครเป็นคนหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง
- W-What หมายถึง “อะไร” อะไรเป็นปัญหาหรือสาเหตุที่เกิดขึ้น
- W-Where หมายถึง “ที่ไหน” ตำแหน่งหรือพิกัดที่เกิดเหตุขึ้น อยู่ที่ไหน
- W-When หมายถึง “เมื่อไร” ช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นนั้น เกิดขึ้นเมื่อไหร่
- W-Why หมายถึง “ทำไม” มูลเหตุ สาเหตุ หรือสิ่งจูงใจที่ทำให้เกิดขึ้น
- H-How หมายถึง “อย่างไร” เรื่องราวหรือรายละเอียดที่เกิดขึ้นเป็นลักษณะใด

ซึ่งการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคนี้ มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งทำให้การเรียงเรียงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เรากำลังวิเคราะห์อย่างรอบด้าน

4.5.3 เทคนิคการประเมินความพึงพอใจ

- 1) การสื่อสารกระบวนการบริหารความเสี่ยงและผลประโยชน์อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับเข้าใจและเห็นคุณค่า ผ่านการอบรมไม่น้อยกว่าปีละ 1 ครั้ง
- 2) การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยให้คณะกรรมการควบคุมภายในของทุกหน่วยงานร่วมกระบวนการประเมินและจัดการความเสี่ยง เพื่อกระตุ้นการตัดสินใจร่วมและพัฒนากระบวนการทำงานตามข้อเสนอแนะของผู้รับบริการ
- 3) การให้บริการที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เพื่อการตอบสนองคำถามผู้รับบริการอย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ และให้การสนับสนุนตรงประเด็น
- 4) การติดตามและปรับปรุงบริการอย่างสม่ำเสมอ โดยสำรวจความพึงพอใจของผู้รับบริการเพื่อปรับปรุง

4.6 จรรยาบรรณ/คุณธรรม/จริยธรรมในการปฏิบัติงาน

ผู้ปฏิบัติงานในฐานะบุคลากรของมหาวิทยาลัยต้องประพฤติอยู่ภายใต้ ข้อบังคับฯ ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและธรรมาภิบาลนายคสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหารบุคลากร ผู้เรียนของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2565 (2565) โดยสรุปดังนี้

ส่วนที่ 1 ประมวลจริยธรรม ข้อ 7 พนักงานมหาวิทยาลัยต้องทำตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยอำนวยความสะดวกในการให้บริการประชาชน ต้องเป็นกลางทางการเมืองและปฏิบัติตามหลักจริยธรรม โดยสรุปดังนี้

- 1) ยึดมั่นในสถาบันหลักของชาติ
- 2) มีความซื่อสัตย์สุจริต จิตสำนึกดี และความรับผิดชอบในหน้าที่
- 3) กล้าตัดสินใจและกระทำสิ่งที่ถูกต้องตามหลักศีลธรรม
- 4) คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเหนือกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว พร้อมทั้งมีจิตสาธารณะ
- 5) เน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก
- 6) ปฏิบัติหน้าที่อย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม
- 7) เป็นแบบอย่างที่ดีและรักษาภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย
- 8) ไม่ใช้อำนาจในทางที่ผิด
- 9) ไม่กระทำการที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์ทับซ้อนซึ่งอาจส่งผลเสียต่อมหาวิทยาลัย

บทที่ 5

ปัญหา อุปสรรค แนวทางในการแก้ไข การพัฒนาและข้อเสนอแนะ

ในบทที่ 5 เป็นบทสุดท้ายของคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ ซึ่งกล่าวถึงอุปสรรคและความท้าทาย อาจพบจากการทำงาน รวมถึงเสนอแนะแนวทางในการพัฒนา เพื่อให้การทำงานเสร็จตามที่กำหนด ซึ่งบทนี้ครอบคลุม 2 หัวข้อ ประกอบด้วย 1) ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานและแนวทางแก้ไข 2) ข้อเสนอแนะ โดยมีรายละเอียดจำแนกตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

5.1 ปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงาน และแนวทางแก้ไข

สำหรับการปฏิบัติงานนั้น ผู้ปฏิบัติงานได้ประสบกับปัญหา และอุปสรรคบางประการของปฏิบัติงาน โดยจำแนกออกเป็นแต่ละด้าน พร้อมแนวทางการแก้ไขปัญหา ซึ่งมีรายละเอียดดังตารางที่ 5.1 ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคในการการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา

ประเด็นปัญหา	ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา
ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
1. การรวบรวมแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน จากหน่วยงาน	การส่งแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายในจากบางหน่วยงานไม่ตรงตามกำหนดเวลา ส่งผลให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงล่าช้า	1) แจ้งเตือนการส่งข้อมูลก่อนครบกำหนดประมาณ 1 – 2 วันทำการ ผ่าน Application Line กลุ่มผู้ประสานงานงบประมาณ และรายงานให้ผู้บริหารหน่วยงานทราบ หลังเกินเวลาที่กำหนดมากกว่า 3 วัน 2) พัฒนาระบบสารสนเทศการควบคุมภายใน เพื่อให้มีความสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น ลดขั้นตอนในการส่งข้อมูล

ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคในการการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา
ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
<p>2. การยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>1) เจ้าหน้าที่ระดับหน่วยงานมักประเมินกิจกรรมของตนเองว่าไม่มีความเสี่ยงหรือมีความเสี่ยงน้อย หากความเสี่ยงที่ไม่ถูกระบุเกิดผลกระทบภายหลัง อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p> <p>2) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงฯ ที่ยังไม่ชัดเจน พบว่าหน่วยงานระบุถึงโอกาสและผลกระทบ ที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากแต่ไม่ได้ระบุความเสี่ยงฯ ที่หลงเหลืออยู่ และมาตรการการลดความเสี่ยงนั้น</p>	<p>1) จัดอบรมเพื่อเสริมความรู้และความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมเพิ่มช่องทางเผยแพร่การบริหารความเสี่ยง</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติงานควรสอบถามรายละเอียด และแจ้งกลับไปยังผู้รับผิดชอบให้ดำเนินการระบุความเสี่ยงให้ชัดเจน โดยระบุสาเหตุของความเสี่ยง และผลกระทบให้ชัดเจน รวมทั้งแนวทางการมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น</p>
<p>3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ</p>	<p>มหาวิทยาลัยได้ดำเนินนโยบายบูรณาการแผนบริหารความเสี่ยงเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณากำหนดตัวชี้วัดที่เหมาะสมตามกรอบการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ด้าน</p>	<p>ในการเสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อกกก.ความเสี่ยงฯ และคกก.กำกับความเสี่ยงฯ หากในปีใดมหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการทบทวนค่าเป้าหมายและตัวชี้วัดของแผนยุทธศาสตร์ ผู้ปฏิบัติงานควรระบุในระเบียบวาระการประชุมอย่างชัดเจนว่า ค่าเป้าหมายอาจมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้คณะกรรมการได้รับทราบและเข้าใจในทิศทางเดียวกัน</p>

ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคในการการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา
ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (ต่อ)	<p>ความน่าเชื่อถือขององค์กร พร้อมทั้ง ทบทวนค่าเป้าหมายอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม พบว่าค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดในแผนบริหารความเสี่ยงบางตัวไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ เนื่องจากแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้รับการเห็นชอบจากคกก. กำกับความเสี่ยงฯ ในช่วงเดือนกันยายนของทุกปี แต่ในบางปี แผนยุทธศาสตร์ฯ มีการทบทวนและปรับปรุงค่าเป้าหมายกลยุทธ์ และมาตรการหลังจากที่แผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบไปแล้ว ทำให้ค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเดียวกันระหว่างสองแผนไม่สอดคล้องกัน</p>	
ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
การรวบรวมผลความเสี่ยงจากหน่วยงานรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน	<p>1) ข้อมูลจากการรายงานผลตามตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงในบางครั้ง ไม่สอดคล้องกับนิยามที่ระบุไว้ อาจส่งผลให้ผลลัพธ์คลาดเคลื่อนได้</p>	<p>1) ผู้ปฏิบัติงานแจ้งนิยามของตัวชี้วัดบริหารความเสี่ยงฯ ไปยังหน่วยงานพร้อมแจ้งแผนในคราวเดียวกัน</p> <p>2) ผู้ปฏิบัติงานต้องตรวจทานข้อมูลให้เป็นไปตามนิยามของตัวชี้วัดยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยหลังจากได้รับจากหน่วยงานแล้ว</p>

ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคในการการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	ปัญหา อุปสรรคในการปฏิบัติงาน	แนวทางการปรับปรุงแก้ไข/พัฒนา
ขั้นตอนการติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ		
	<p>2) การรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณไม่เป็นไปตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด</p>	<p>1) ผู้ปฏิบัติงานสามารถดูผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงได้ที่ระบบ WU E-Report ทั้งนี้ ควรตรวจสอบข้อมูลให้สอดคล้องกับนิยามของตัวชี้วัดด้วย</p> <p>2) การรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการรายงานผลรอบ 12 เดือน (ช่วงเดือนตุลาคม) รูปแบบการรายงานจะคล้ายกับรอบ 6 เดือน แต่เพิ่มการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนหรือมาตรการบริหารความเสี่ยงฯ จำแนกตามเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อป้องกันความล่าช้าในการรายงานผลการดำเนินงาน ผู้ปฏิบัติงานสามารถสืบค้นผลการดำเนินงานตามแผนหรือมาตรการการบริหารความเสี่ยงได้ที่ระบบ WU E - Report และบนเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นส่วนหนึ่งของมาตรการการบริหารความเสี่ยง</p>

5.2 ข้อเสนอแนะ

5.2.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง

1) สำหรับการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงไม่ได้เป็นเรื่องที่สิ้นสุดลงเพียงแค่ครั้งเดียวหรือปีเดียว แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพัฒนา ปรับปรุงตลอดเวลา จะได้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยสามารถจัดการกับความเสี่ยง มีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์ และเพื่อป้องกันเหตุอาจทำให้มีความเสี่ยงใหม่ซึ่งอาจเกิดขึ้นและเนื่องจากมหาวิทยาลัยมีลักษณะ มีการจัดการที่เรียกว่า “รวมบริการ ประสานภารกิจ” โดยมีแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นกรอบใหญ่ในการดำเนินงาน ดังนั้น ในระยะสั้น (ระยะ 1 ปี) ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับควรพิจารณาอย่างรอบด้านในการประเมิน ทบทวนกลยุทธ์ รวมถึงมาตรการดำเนินงานทุกประเด็นยุทธศาสตร์ รวมถึงวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง และประเด็นความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ตามประเภทของความเสี่ยงของแผนยุทธศาสตร์ และนำสัญญาณภัยที่แสดงระดับความเสี่ยง (เขียว เหลือง แดง) จากตาราง Heat map มาประยุกต์ใช้สำหรับการกำกับ ติดตาม ตัวชี้วัดอื่น ๆ ในทุกประเด็นยุทธศาสตร์เพื่อส่งสัญญาณแจ้งเตือนโอกาสที่ตัวชี้วัดจะไม่บรรลุตามแผนต่อผู้บริหารได้ทันเวลา เพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยงอย่างรอบด้าน อีกทั้งเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์และมาตรการที่มีเพียงพอต่อการลดความเสี่ยงให้อยู่ขอบเขตที่ยอมรับได้

2) สำหรับการดำเนินการในระยะยาว การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศฯสำหรับการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การพิจารณาข้อมูลความเสี่ยงมีความสมเหตุสมผล และสามารถนำข้อมูลจากการพิจารณามาวางแผนมาตรการได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงเพิ่มความคล่องตัวสำหรับตัดสินใจ

3) การเสริมสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงกับบุคลากรทุกระดับ จะช่วยส่งเสริมพฤติกรรมและวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการตระหนักรู้และการจัดการความเสี่ยงอย่างทำให้มหาวิทยาลัยแข็งแกร่งยิ่งขึ้นพร้อมเผชิญความท้าทาย

5.2.2 ข้อเสนอแนะสำหรับผู้ปฏิบัติงาน

1) การศึกษาความรู้เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน เข้าร่วมฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้สำหรับการบริหารความเสี่ยงฯ ตามมาตรฐานสากลในประเด็นความเสี่ยง อย่างสม่ำเสมอจากรายงานที่เกี่ยวข้องหรือสถาบันอุดมศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์ที่ปัจจุบัน

2) ด้วยการบริหารความเสี่ยงฯ ของแต่ละมหาวิทยาลัยหรือของแต่ละหน่วยงานอาจจะมีรูปแบบเหมือนหรือต่างกัน โดยเฉพาะเรื่องของการนำกรอบแนวคิดด้านการบริหารความเสี่ยงฯ ขององค์กร ทั้งในส่วนของการใช้โคโซ 2017 และ ISO31000 : 2018 รวมถึงการบริหารความเสี่ยงฯ ในหน่วยงานรัฐ โดยกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ทั้งนี้อาจจะทำการศึกษาเปรียบเทียบ (Benchmark) เพื่อหาแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practice) และประยุกต์ใช้ในการพัฒนาแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยฯ

บรรณานุกรม

- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง (2562). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562
- กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*.
- ข้อบังคับสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยประมวลจริยธรรมและธรรมาภิบาลนายคณบดีมหาวิทยาลัยกรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร ผู้เรียนของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.2565. (20 มีนาคม 2567). ส่วนนิติการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. <https://dla.wu.ac.th/elaw/3939>
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ที่ 4/2564 ประกาศ ณ วันที่ 8 มกราคม 2564. (2564). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ที่ 21/2564 ประกาศ ณ วันที่ 11 ธันวาคม 2564. (2564). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่ 132/2561 ประกาศ ณ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2561. (2561). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์, มัทธนา พิพิธเนาวรัตน์ และกิตติพันธ์ คงสวัสดิ์เกียรติ. (2556). การบริหารความเสี่ยงอย่างมืออาชีพ (พิมพ์ครั้งที่ 2). แมคกรอ-ฮิล.
- จุฑามน สิทธิมลวนิชกุล. (2561). แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017. วารสารวิชาชีพบัญชี, 42(14), 111-124
- ประกาศมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง การแบ่งส่วนงานของสำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา สถาบัน ศูนย์ หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2567. (5 กุมภาพันธ์ 2567). <https://hro.wu.ac.th/wp-content/uploads/2024/09/ประกาศฯ-การแบ่งส่วนงานของสำนักงานอธิการบดี-ฉบับที่3-พ.ศ.2567.pdf>
- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561. (19 เมษายน 2561). ราชกิจจานุเบกษา. เล่มที่ 135 ตอนที่ 27 ก. หน้า 1-23.

- ธนิตรา ราชดี. (2564). อิทธิพลของการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ออมทรัพย์ในประเทศไทย. วิทยาลัยบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ธิดารัตน์ ชันธวิจารณ์. (2563). การศึกษาความเชื่อมโยงระหว่างการค้าการณื่อนาคตและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปนัดดา แก้วศรี. (2560). แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี. คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2566). แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566. กองยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. <https://strategy.kku.ac.th/docs/แผนการบริหารความเสี่ยง-2>
- มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. (2564). แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีงบประมาณ 2564. กองพัฒนาคุณภาพ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. https://qasp.tu.ac.th/uploads/qasp/pdf/riskmanagementplan_TU_64.pdf
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล. https://quality.sc.mahidol.ac.th/wp-content/uploads/2021/04/RiskManual_Mahidol_2564-1.pdf
- มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. (2564). รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564. ส่วนประกันคุณภาพการศึกษาและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง. <https://archives.mfu.ac.th/database/items/show/6688>
- มหาวิทยาลัยรังสิต คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย/หน่วยงาน. (2560). รายงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร. สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยรังสิต. <https://library.rsu.ac.th/images/risk60/risk2560.pdf>
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์. (2560). คู่มือระบบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์. (2566). แผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการระยะ 5 ปี (พ.ศ.2566-2570). ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2565). แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565. สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร. <https://www.su.ac.th/th/ita/036.pdf>

- มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์. (2567). โครงสร้างการบริหารงาน. ส่วนแผนงาน และยุทธศาสตร์ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์. <https://dpl.wu.ac.th/wp-content/uploads/2024/04/dpl2567.pdf>
- ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2560. (2560). มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
- สุประวีณ์ สุวรรณรัตน์. (2562). การศึกษาองค์ประกอบในการนำระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรมาใช้ ตามกรอบแนวคิด COSO-ERM. มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์.
- สุจิตรา โต๊ะเลื่อน. (2561). ปัจจัยความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุภลักษณ์ จงรักษ์ (2562). การบริหารความเสี่ยง เรื่องใกล้ตัวที่ไม่ควรมองข้าม. วารสารวิทยาการจัดการ ปรัชศน์, 21(1), 155-163
- มหาวิทยาลัยมหิดล ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง. (2566). แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และ ประเมินความเสี่ยง ประจำปีประมาณ 2567. ศูนย์บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ศรันย์ ชูเกียรติ. (2563). ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร: การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)). วารสารวิชาชีพบัญชี, 16(49), 60-71
- อรรวรรณ ลีลาเกียรติวณิช. (2560). ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัย ราชภัฏธนบุรี. ฐานข้อมูลงานวิจัย มหาวิทยาลัยสยาม. <https://e-research.siam.edu/kb/factors-affecting-risk-management/>
- อัญญา นิมสุข. (2562). การเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงและการติดตามการประเมินผลการควบคุมภายใน ด้วยแนวคิดลีนของกองแผนงาน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <https://www.km.nida.ac.th/th/all-category/research-menu/114>
- COSO. (2017) Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance Executive Summary. Retrieved 2017 June 2017. <https://www.coso.org/guidance-erm>

ภาคผนวก

ภาคผนวก 1

มาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ



ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๐๒๓

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๑๗ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการ
กรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ
ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงาน
ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์
กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายณรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายได้และหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๐๐๐ ต่อ ๖๕๐๙, ๕๖๐๖
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗
e - mail address: iastd@cgd.go.th

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑุมเงินที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครึ่งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



ภาคผนวก 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ



ที่ กค ๐๔๐๙.๓/ ๐๓๖

กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๓ กุมภาพันธุ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐ ยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

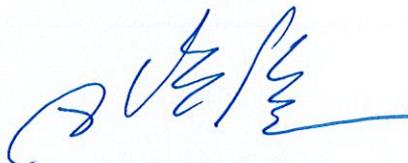
กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อ เรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือกระเบียบมาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ



(นายจำเริญ โพธิ์ยอด)

รองปลัดกระทรวงการคลัง

หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กองตรวจสอบภาครัฐ

โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗

โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
เรื่อง
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง

กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



คำนำ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ณ วันที่ ๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงซึ่งได้ผสมผสานกรอบแนวคิดด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรชั้นนำต่างๆ ประกอบด้วย Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) และ International Organization for Standardization (ISO) รวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงในภาครัฐของประเทศต่างๆ มากำหนดเป็นแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรดังกล่าวเป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กร เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงานให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ทั้งนี้ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการจัดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

กระทรวงการคลัง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง.....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ.....	๔
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ.....	๔
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง.....	๔
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง.....	๕
การวิเคราะห์องค์กร	๕
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง	๕
การระบุความเสี่ยง	๖
การประเมินความเสี่ยง	๖
การตอบสนองความเสี่ยง.....	๗
การติดตามและทบทวน.....	๘
การสื่อสารและการรายงาน	๘
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร	ก
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories).....	ข
การระบุความเสี่ยง	ค
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง	ง
การให้คะแนนความเสี่ยง.....	ช



สารบัญ

หน้า

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ	ณ
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง	ญ
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง	ฉ

เอกสารอ้างอิง



หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วนเกี่ยวข้องกับกำกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยง เดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การ ประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการ จัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วง คะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจ ทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อ วัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงมีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มี ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบ ต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับ ความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนน ความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่น ประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของ ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ใดวิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ
๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น
๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น
๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น
๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ
๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน
๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้
๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



ภาคผนวก
ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง



นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร

นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการให้นโยบายเพื่อให้ทิศทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กรโดยผู้บริหารระดับสูงและได้รับการเห็นชอบโดยคณะกรรมการ

ผู้บริหารได้ตระหนักและยอมรับว่าการดำเนินงานขององค์กรมีความเสี่ยงที่อาจทำให้ไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร โดยผู้บริหารทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมุ่งมั่นและตั้งใจ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจว่าองค์กรมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยคำนึงถึงประโยชน์ต่อประเทศชาติเป็นที่ตั้ง (Public Interest)

ผู้บริหารได้กำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในด้านต่างๆ ดังนี้

ด้านการปฏิบัติงาน

ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงในระดับปานกลางในกระบวนการการปฏิบัติงานทั่วไปขององค์กร และยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยในการปฏิบัติงานมีผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการของประชาชน ทั้งนี้ผู้บริหารจะยอมรับความเสี่ยงระดับสูงในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรมและการพัฒนา

ด้านการทุจริต

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการทุจริตทุกกรณี และมุ่งมั่นจะสร้างระบบการควบคุม ป้องกัน ตรวจสอบ เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียมั่นใจในระบบธรรมาภิบาลและความซื่อตรงขององค์กร

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ผู้บริหารปฏิเสธที่จะยอมรับความเสี่ยงในเรื่องของความปลอดภัยของระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลด้านการเงิน ข้อมูลส่วนบุคคล และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศ และยอมรับความเสี่ยงระดับปานกลางสำหรับระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทั่วไป เช่น แบบความคิดเห็นหรือการเก็บสถิติทั่วไป หน่วยงานยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยสำหรับประสิทธิภาพของระบบสารสนเทศในการให้บริการประชาชน

ด้านภาพลักษณ์ขององค์กร

ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการปฏิบัติงานขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของประชาชนผู้เสียภาษีซึ่งเป็นผู้มีส่วนได้เสียหลักขององค์กร ผู้บริหารยอมรับความเสี่ยงระดับน้อยเกี่ยวกับความเชื่อถือและภาพลักษณ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์ที่สะท้อนประสิทธิภาพการดำเนินงานที่แท้จริงโดยไม่มีการบิดเบือน เพื่อให้ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเกิดจากการปฏิบัติงานขององค์กรและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียโดยเนื้อแท้



การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน (Risk Inventory) เมื่อหน่วยงานระบุความเสี่ยงทั้งหมดแล้วควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเหมือนกัน จัดกลุ่มเป็นประเภทความเสี่ยงเดียวกัน ตัวอย่างการกำหนดประเภทความเสี่ยง เช่น

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงเกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risks) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านการเงิน เช่น ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงเกี่ยวกับการรับเงินไม่ถูกต้อง ความเสี่ยงในการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลัง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงิน เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิผล

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Legal Risks) คือ ความเสี่ยงที่หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของหน่วยงาน

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และความน่าเชื่อถือขององค์กร

ประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรเกิดความชัดเจน



การระบุความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงการเข้าถึงและการส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

- สาเหตุ/ตัวผลักดันความเสี่ยง - ไม่มีการแบ่งประเภทข้อมูล
- ขาดมาตรการหรือการกำหนดสิทธิการเข้าถึงข้อมูล
 - ขาดความรู้ความเข้าใจในการส่งต่อข้อมูลของบุคลากร
 - บุคลากรไม่ได้ตระหนักถึงความสำคัญของข้อมูลทางราชการ
 - ไม่มีนโยบายในการจัดเก็บ / ทำลาย ข้อมูลที่ชัดเจน

- ผลกระทบ - ด้านความน่าเชื่อถือ (ความเชื่อมั่นขององค์กรและรัฐบาล)
- ด้านกฎหมายระเบียบ (การฟ้องร้องจากบุคคลภายนอก)
 - ด้านความมั่นคงของรัฐบาล (การประท้วง/จลาจล)



คำอธิบาย

เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง
ด้านผลกระทบ

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินมากกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการมากกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาลจำนวนเงิน หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๔	สูง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๓	ปานกลาง	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๒	ต่ำ	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินระหว่าง ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการระหว่างร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....
๑	ต่ำมาก	มีผลกระทบด้านจำนวนเงินน้อยกว่า ล้านบาท หรือ มีผลกระทบต่อผู้รับบริการน้อยกว่าร้อยละ..... หรือ มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือขององค์กรในระดับ หรือ มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจระดับ..... หรือ ส่งผลกระทบต่อภาระการคลังของรัฐบาล หรือ ส่งผลกระทบต่อประชาชน (ความเป็นอยู่/ชีวิต/ทรัพย์สิน) ระดับ.....



ด้านโอกาส

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ ความถี่ของเกิดขึ้นทุก ๖ เดือน
๔	สูง	โอกาสเกิด ๗๐ - ๙๐% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุกปี
๓	ปานกลาง	โอกาสเกิด ๕๐ - ๖๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๒ ปี
๒	น้อย	โอกาสเกิด ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือ เกิดขึ้นทุก ๓ ปี
๑.	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๒๐ - ๓๙% ในช่วงระยะเวลาของงาน /ระบบ /โครงการ หรือเกิดขึ้นทุก ๕ ปี



ตัวอย่าง

ด้านความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	หน่วยงานไม่มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง ไม่มีแผนในการจัดการความเสี่ยง
๔	สูง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงต่ำ มีแผนในการจัดการความเสี่ยงแบบไม่สมบูรณ์
๓	ปานกลาง	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงปานกลาง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่เพียงพอ
๒	น้อย	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูง มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี
๑	น้อยมาก	หน่วยงานมีความสามารถในการจัดการความเสี่ยงสูงมาก มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีมาก และมีการกำหนดมาตรการ ในการตอบสนองความเสี่ยงหลายวิธี



ด้านอ่อนไหว

ด้านลักษณะการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยง

คะแนน	ความหมาย	เกณฑ์
๕	สูงมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กรแบบทันที และไม่มีสัญญาณแจ้ง
๔	สูง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ สัปดาห์
๓	ปานกลาง	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๒ - ๓ เดือน
๒	น้อย	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร ภายใน ๓ - ๖ เดือน
๑	น้อยมาก	การเกิดขึ้นของความเสี่ยงและกระทบต่อองค์กร มากกว่า ๖ เดือน



คำอธิบาย

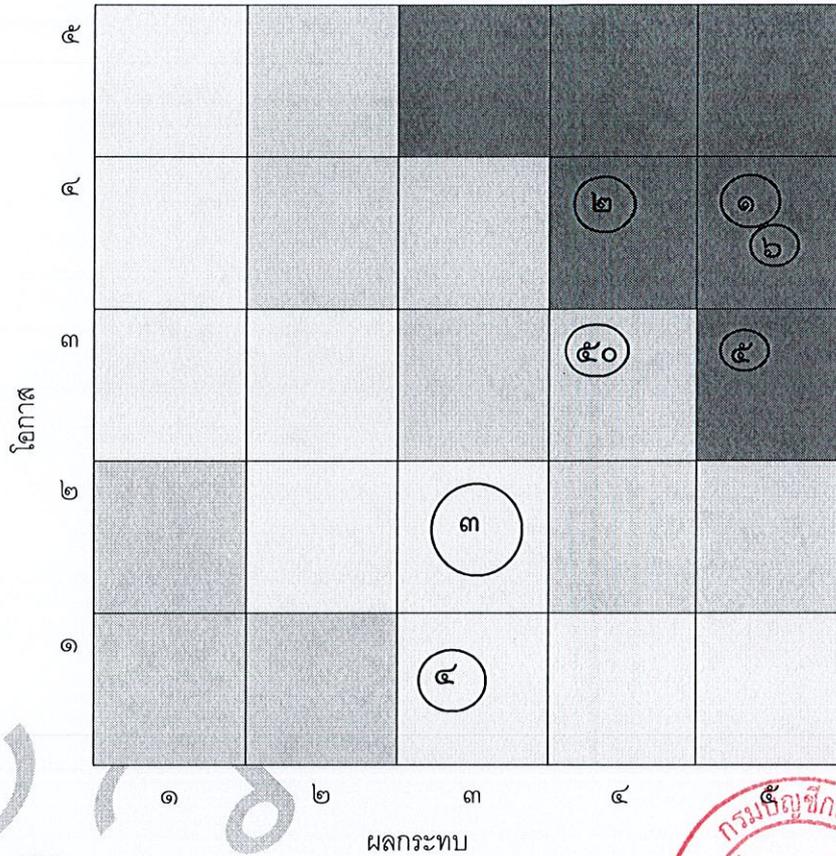
การให้คะแนนความเสี่ยง

รหัส	ชื่อความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ความ อ่อนไหวต่อ ความเสี่ยง	ลักษณะการ เปลี่ยนแปลง ของความเสี่ยง
๑	ความเสี่ยงการเข้าถึงและการ ส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว	๔	๕	๓	๓
๒	ความเสี่ยงการโจรกรรมข้อมูล บุคคล	๔	๔	๓	๓
๓	ความเสี่ยงการบันทึกข้อมูลใน ระบบผิดพลาด	๒	๓	๑	๕
๔	ความเสี่ยงการแก้ไขโปรแกรม โดยไม่ได้การอนุมัติ	๑	๓	๑	๔
๕	ความเสี่ยงประชาชนที่ด้อย โอกาสไม่สามารถเข้าถึงการ บริการรูปแบบใหม่	๓	๕	๒	๒
๖	ความเสี่ยงการปฏิบัติงานแทน กันในระบบการเงิน	๔	๕	๒	๒
.
.
.
๕๐	ความเสี่ยงการโจมตีทาง ไซเบอร์	๓	๔	๓	



การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ

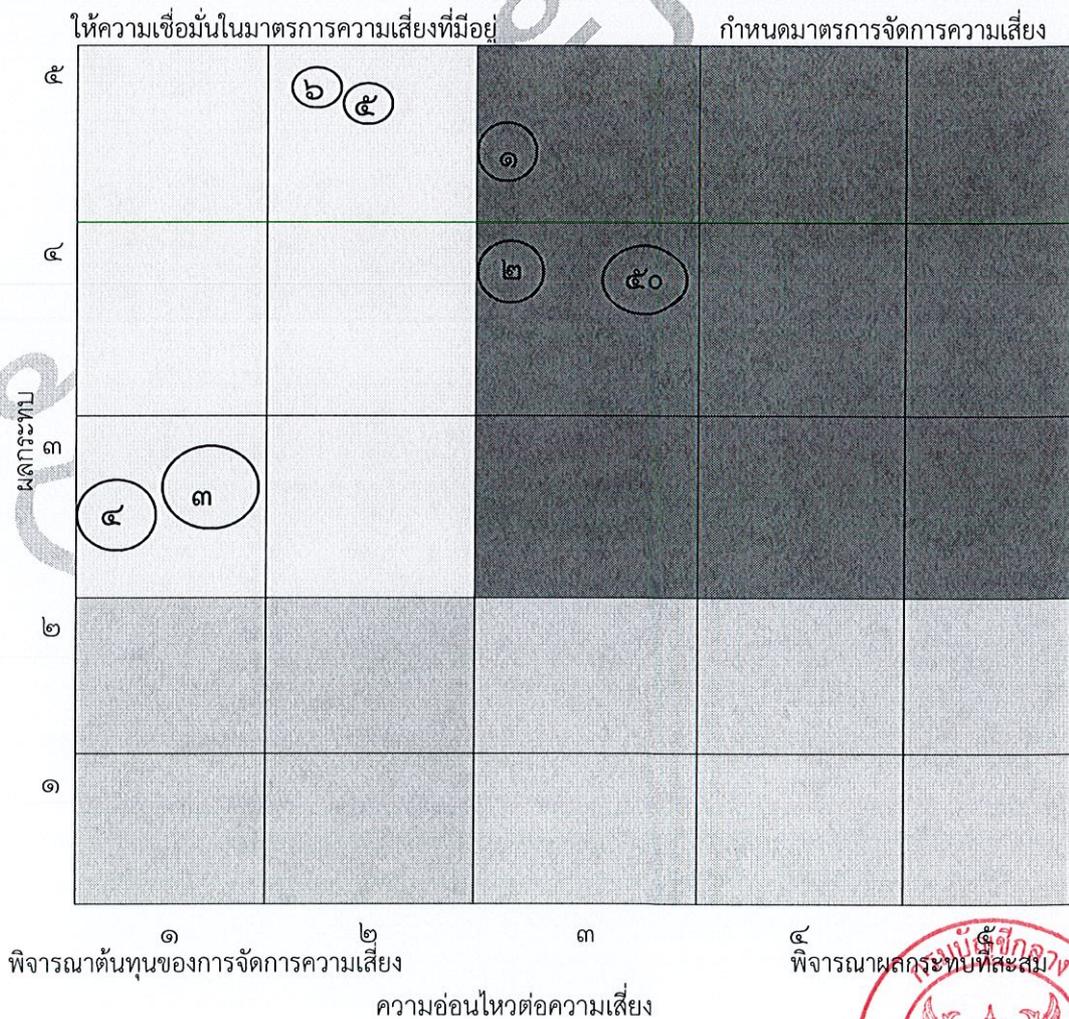
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงและโอกาสสูงเป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องพิจารณาให้ความสำคัญมากกว่าความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่ำและโอกาสต่ำ การจัดลำดับความเสี่ยงอาจใช้แผนภาพ Heat map เป็นเกณฑ์ในการจัดลำดับความเสี่ยง^{*}



^{*} Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๖. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๖

การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญเพื่อพิจารณาวิธีการตอบสนองความเสี่ยงโดยคำนึงผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง ตามแนวคิดการจัดลำดับเพื่อพิจารณาการจัดการความเสี่ยงแบบ MARCI Chart^๒ จากภาพข้างล่าง พื้นที่มุมซ้ายล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้หน่วยงานควรพิจารณาถึงความเหมาะสมว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มากเกินความจำเป็น พื้นที่มุมขวาล่างกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๑ - ๒ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานคำนึงถึงผลกระทบของความเสี่ยงแต่ละเรื่องที่อาจสะสมทำให้ผลกระทบรวมเพิ่มสูงขึ้น พื้นที่มุมซ้ายบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๑ - ๒ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณาว่ามาตรการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพเพียงพอ พื้นที่มุมขวาบนกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ ๓ - ๕ และความอ่อนไหวต่อความเสี่ยงระดับ ๓ - ๕ โดยความเสี่ยงในพื้นที่ช่วงนี้ให้หน่วยงานพิจารณากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมอย่างเหมาะสม โดยหน่วยงานสามารถปรับช่วงพื้นที่การจัดการความเสี่ยงได้ให้เหมาะสมกับหน่วยงานโดยคำนึงถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน



^๒ Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice, p.๑๗



แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง : ๑

ชื่อความเสี่ยง : ความเสี่ยงในเรื่องของการเข้าถึงและส่งต่อข้อมูลที่มีความอ่อนไหว

ระดับผลกระทบ : ระดับองค์กร

เจ้าของความเสี่ยง : ผู้อำนวยการกอง.....

วิธีจัดการความเสี่ยง

๑. มาตรการการจัดกลุ่มประเภทข้อมูลและการมอบหมายความรับผิดชอบ
๒. มาตรการเข้าถึงข้อมูล
๓. มาตรการเก็บรักษาข้อมูล
๔. มาตรการในการลบหรือทำลายข้อมูล
๕. การใช้ Biometrics ในการเข้าใช้งานในระบบงาน หรือสถานที่เก็บข้อมูล
๖. การติดตั้งโปรแกรมป้องกันการเจาะระบบข้อมูล
๗. การใช้โปรแกรมการตรวจสอบความผิดปกติของการเข้าใช้งานในระบบ
๘. การทดสอบการเจาะระบบเป็นประจำทุกปีหรือเมื่อมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ

๑. จำนวนครั้งในการเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน
๒. การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า
๓. ข่าวสารในสื่อสังคมประเภท.....

วิธีการติดตามและการรายงาน

๑. รายงานจากโปรแกรมการตรวจสอบการเข้าใช้งาน
๒. เกณฑ์การเข้าระบบไม่สำเร็จ.....ครั้ง ต่อ ๑ ผู้ใช้งาน ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ.....
๓. เกณฑ์การดาวน์โหลดข้อมูลจำนวนเกินกว่า ให้ผู้อำนวยการกองดำเนินการตรวจสอบ และรายงานต่อรองอธิบดี



เอกสารอ้างอิง

๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘(en) *Risk management — Guidelines*. International Organization for Standardization.
๒. *Enterprise Risk Management — Integrating with Strategy and Performance*. June ๒๐๑๗. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
๓. Deloitte & Touche LLP, Curtis P., and Carey M. ๒๐๑๒. *Thought Leadership in ERM : Risk Assessment in Practice*. The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM%๒๐Risk%๒๐Assessment%๒๐in%๒๐Practice%๒๐Thought%๒๐Paper%๒๐October%๒๐๒๐๑๒.pdf>
๔. *Management of Risk in Government : A framework for boards and examples of what has worked in practice*. ๒๐๑๗. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/๕๘๔๓๖๓/๑๗๐๑๑๐_Framework_for_Management_of_Risk_in_Govt_final_.pdf



ภาคผนวก 3

ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ.2560



**ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง
พ.ศ. ๒๕๖๐**

.....

เพื่อให้การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลและหลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์และสังคมมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ จึงวางระเบียบไว้ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ระเบียบนี้เรียกว่า “ระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ว่าด้วยการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๐”

ข้อ ๒ ระเบียบนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันนี้เป็นต้นไป

ข้อ ๓ บรรดาระเบียบ ข้อกำหนด ข้อบังคับ ประกาศ มติ หรือคำสั่งอื่นใด ซึ่งขัดหรือแย้งกับระเบียบนี้ ให้ใช้ระเบียบนี้แทน

ข้อ ๔ ในระเบียบนี้

“มหาวิทยาลัย”	หมายถึง	มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“สภามหาวิทยาลัย”	หมายถึง	สภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“คณะกรรมการ”	หมายถึง	คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“ประธานกรรมการ”	หมายถึง	ประธานกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“รองประธานกรรมการ”	หมายถึง	รองประธานกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“กรรมการ”	หมายถึง	กรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“อธิการบดี”	หมายถึง	อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์”	หมายถึง	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
“หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์”	หมายถึง	หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

“หน่วยงาน”	หมายถึง	หน่วยงานในสังกัดสำนักงานอธิการบดี สำนักวิชา ศูนย์ สถาบันและให้หมายความ รวมถึงหน่วยงานหรือโครงการพิเศษ ที่เรียกชื่ออย่างอื่นของมหาวิทยาลัย วลัยลักษณ์ด้วย
------------	---------	--

ข้อ ๕ ให้นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์เป็นผู้รักษาการตามระเบียบนี้

หมวดที่ ๑ หลักการและวัตถุประสงค์

ข้อ ๖ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสภามหาวิทยาลัยจึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

(๑) เพื่อให้มีการกำกับดูแลความเหมาะสมของกระบวนการอันควรในการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนสามารถสอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบและวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับระบบบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

(๒) ให้ข้อเสนอแนะความเห็นและคำปรึกษาแก่สภามหาวิทยาลัยเกี่ยวกับระบบบริหารความเสี่ยง

(๓) เพื่อเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งทบทวนความเพียงพอของนโยบายแผนงานบริหารความเสี่ยงและระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(๔) สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ ๑

โครงสร้างและองค์ประกอบของคณะกรรมการ

ข้อ ๗ ให้สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการชั้นคณะหนึ่ง จำนวน ๗ คน ประกอบด้วย กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยที่ไม่มีหน้าที่ประจำในการบริหารของมหาวิทยาลัย ๑ คน เป็นประธานกรรมการ และผู้ทรงคุณวุฒิด้านต่าง ๆ จำนวน ๖ คน เป็นกรรมการ โดยให้คณะกรรมการประกอบด้วยบุคคลผู้ซึ่งมีความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญด้านกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงทั้งภาครัฐและภาคเอกชน รวมถึงมีความรู้ในเรื่องการบริหารกิจการสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา การกำกับดูแลความเสี่ยงต่าง ๆ เช่น ด้านกฎหมายและระเบียบบริหารหน่วยงานในกำกับของรัฐ เป็นต้น

ให้คณะกรรมการเลือกกรรมการคนหนึ่งเป็นรองประธาน และให้รองอธิการบดีที่ทำหน้าที่ด้านกิจการสภามหาวิทยาลัยหรือรองอธิการบดีที่อธิการบดีมอบหมาย เป็นเลขานุการคณะกรรมการ และให้หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์หรือหัวหน้าหน่วยบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี) เป็นผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ

ข้อ ๘ ให้ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการ มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๓ ปี นับจากวันที่สภามหาวิทยาลัยได้มีมติแต่งตั้ง ทั้งนี้ กรรมการที่พ้นจากตำแหน่งตามวาระ อาจได้รับการแต่งตั้งอีกได้

ข้อ ๙ นอกจากการพ้นจากตำแหน่งตามวาระ ประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ และกรรมการ พ้นตำแหน่งเมื่อ

(๑) ตาย

(๒) ลาออก

(๓) มีพฤติกรรมเสื่อมเสียอันกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยมีมติให้ถอดถอนจากตำแหน่ง

สำหรับผู้ดำรงตำแหน่งประธานกรรมการ ให้พ้นจากตำแหน่งเมื่อสิ้นสุดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย และเมื่อสภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิคนใหม่เป็นประธานกรรมการแล้ว

ในกรณีที่คณะกรรมการครบวาระการดำรงตำแหน่ง ให้คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งตามประกาศสภามหาวิทยาลัย เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ที่สภามหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งไปก่อนแล้ว ทำหน้าที่จนกว่าจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดใหม่แล้วเสร็จ

ข้อ ๑๐ สิทธิประโยชน์และค่าตอบแทนของประธานกรรมการ รองประธานกรรมการ กรรมการ เลขานุการคณะกรรมการ และผู้ช่วยเลขานุการคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด

หมวดที่ ๒

ส่วนที่ ๒

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๑ อำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการ ให้เป็นไปตามคู่มือว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย และให้มีอำนาจในเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้ด้วย

(๑) กำกับดูแลความเหมาะสมของกระบวนการอันควรที่มหาวิทยาลัยใช้ในการบริหารความเสี่ยง (Due process)

(๒) สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย

(๓) ให้ความเห็น คำปรึกษา เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(๔) ทบทวนความเพียงพอของนโยบาย แผนงานบริหารความเสี่ยง รวมถึงระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

(๕) สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด

ในการดำเนินการตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตาม ข้อ ๑๑ (๓) (๔) และ (๕) คณะกรรมการโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยอาจมอบหมายหรือว่าจ้างบุคคลภายนอกให้ช่วยปฏิบัติงานหรือดำเนินการได้

ส่วนที่ ๓

การประเมินผลการปฏิบัติงานโดยตนเองของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๒ เพื่อประโยชน์ในการทบทวนบทบาทของคณะกรรมการที่ได้ดำเนินการไปแล้วในรอบปีงบประมาณ และเพื่อประโยชน์ในการวางแผนดำเนินงานสำหรับปีงบประมาณต่อไป ให้คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามวิธีที่คณะกรรมการกำหนดเป็นประจำทุกปี และเสนอให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

ส่วนที่ ๔

การประชุมและการจัดทำรายงานของคณะกรรมการ

ข้อ ๑๓ ให้คณะกรรมการจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยปีละ ๔ ครั้ง โดยอาจเชิญผู้อื่นที่ไม่ใช่กรรมการเข้าร่วมประชุมด้วยก็ได้ ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการกำหนด

ทั้งนี้ ในรอบหนึ่งปีให้มีการจัดประชุมร่วมกันระหว่างคณะกรรมการและคณะกรรมการติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างน้อย ๑ ครั้ง แล้วให้เร่งรัดทำรายงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบ

ข้อ ๑๔ ให้นำข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการประชุมสภามหาวิทยาลัย ในส่วนที่เกี่ยวข้องมาใช้โดยอนุโลม

ข้อ ๑๕ ให้คณะกรรมการจัดทำรายงานผลการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ ๒ ครั้ง โดยเป็นรายงานงวด ๖ เดือนครั้งหนึ่ง และรายงานประจำปีอีกครั้งหนึ่งเพื่อสรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ตามระเบียบนี้ ลงนามโดยประธานกรรมการ นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้นำข้อสรุปที่สำคัญของรายงานดังกล่าวเสนอไว้ในรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยด้วย

ในกรณีที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นว่ามีความจำเป็นเร่งด่วนอาจทำรายงานอื่นใดของคณะกรรมการเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยนอกเหนือจากที่กำหนดในวรรคแรกก็ได้

หมวดที่ ๓

หลักเกณฑ์อื่น

ข้อ ๑๖ การอื่นใดที่มีได้กำหนดไว้ในระเบียบนี้ ให้คณะกรรมการมีอำนาจวินิจฉัยและใช้ดุลพินิจโดยให้นำแนวปฏิบัติที่ดีทางวิชาชีพด้านการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับและปฏิบัติกันอยู่มาประยุกต์ใช้โดยอนุโลม

หมวดที่ ๔

บทเฉพาะกาล

ข้อ ๑๗ ให้ฝ่ายงานหรือหน่วยบริหารความเสี่ยง (ถ้ามี) และหน่วยงานตามข้อกำหนดมหาวิทยาลัยว่าด้วยการจัดตั้งสำนัก สถาบัน ศูนย์หรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น เป็นหน่วยงานที่ต้องทำภารกิจตามหน้าที่ซึ่งได้ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามที่ระเบียบนี้กล่าวถึง และให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบซึ่งกำหนดไว้ในระเบียบนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๒๒ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๐



(ศาสตราจารย์ ดร.วิจิตร ศรีสอาน)

นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ภาคผนวก 4

คำสั่งสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหาร
ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ที่ ๒๗/๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

เพื่อให้การทำหน้าที่ของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีความต่อเนื่อง อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๖ (๑๒) แห่งพระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ. ๒๕๓๕ และข้อ ๗ แห่งระเบียบมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ว่าด้วยการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง พ.ศ. ๒๕๖๐ ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ในการประชุมครั้งที่ ๗/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๐ สิงหาคม ๒๕๖๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประกอบด้วยบุคคลดังต่อไปนี้

- | | |
|---|---------------|
| ๑. ศาสตราจารย์ ดร.จิรประภา อัครบวร
(กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ) | ประธานกรรมการ |
| ๒. นายกำพล กิจชระภูมิ
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาคเอกชน) | กรรมการ |
| ๓. นายปรีชา ธนสุกาญจน์
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาคเอกชน) | กรรมการ |
| ๔. นายอาวุธ วรรณวงศ์
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานภาครัฐ หรือหน่วยงาน
ภาครัฐวิสาหกิจ) | กรรมการ |
| ๕. นางจิรพร สุเมธีประสิทธิ์
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา) | กรรมการ |
| ๖. นางเสมอมาศ ลิ่มจำเริญ
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา) | กรรมการ |
| ๗. รองศาสตราจารย์ ดร.อัชกรณัฏ วงศ์ปรีดี
(ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญ
ด้านการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา) | กรรมการ |

๘. รองอธิการบดีผู้กำกับส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

กรรมการ 140

๙. หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

และเลขานุการ
ผู้ช่วยเลขานุการ

ทั้งนี้ ตั้งแต่ วันที่ ๑๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๗



(นายธีระชัย เหมนะสิริ)

นายกสภามหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

๒๐ ส.ค. ๖๗ เวลา ๑๔:๒๓:๘ Personal PKI-LN

Signature Code : c9Naf-DLha3-nIA3n-yaXJo



ภาคผนวก 5

คำสั่งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์



คำสั่งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ที่ ๑๓๗ /๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

.....

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ที่ ๗๑๙/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน พ.ศ.๒๕๕๙ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารมีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ฉะนั้น อาศัยอำนาจตามความใน มาตรา ๒๔(๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ พ.ศ.๒๕๓๕ จึงขอยกเลิกคำสั่งข้างต้นและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยบุคคล ดังนี้

- | | |
|---|----------------------------|
| ๑. อธิการบดี | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร | กรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการศูนย์บริหารทรัพย์สิน | กรรมการ |
| ๔. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและยุทธศาสตร์การพัฒนา | กรรมการและเลขานุการ |
| ๕. ผู้กำกับดูแลส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๖. เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

โดยคณะกรรมการชุดนี้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- ๑) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติที่เหมาะสม
- ๒) รับผิดชอบการดำเนินการระบุความเสี่ยง ประเมินและกำหนดแผนดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
- ๓) กลั่นกรองคำขอของงบประมาณในการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ๔) นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับทราบและรับข้อเสนอแนะ
- ๕) ประเมินความเพียงพอของมาตรการการบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม
- ๖) ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ในระดับนโยบายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๑

(ศาสตราจารย์ ดร.สมบัติ อังรังธัญวงศ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์

ภาคผนวก 6

แบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RM01)

คำอธิบาย แบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงาน)

(A) ชื่อหน่วยงาน หมายถึง ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน ที่จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(B) ปีงบประมาณ หมายถึง ปีงบประมาณ พ.ศ. ที่จัดทำแบบประเมินความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(1) ภารกิจยุทธศาสตร์ หมายถึง ประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

1.1 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การขับเคลื่อนให้เป็นมหาวิทยาลัยแห่งคุณภาพ

1.1.1 ประเด็นย่อยที่ 1 การนำองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูงและเป็นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ

1.1.2 ประเด็นย่อยที่ 2 การพัฒนาการเรียนการสอนตามมาตรฐานสากล

1.1.3 ประเด็นย่อยที่ 3 การขับเคลื่อนให้บัณฑิตมีสมรรถนะสูง

1.1.4 ประเด็นย่อยที่ 4 การท ุบ ชุงศิลปวัฒนธรรมและสืบสานประเพณีไทย

1.2 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 (Global & Frontier Research)

1.3 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายการให้บริการวิชาการและพัฒนาชุมชนอย่างยั่งยืน

1.4 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์ให้เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เพื่อรองรับการเปิดสอนนักศึกษาชั้นคลินิก

1.5 ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

(1) องค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง หมายถึง ประเด็นความเสี่ยงที่ท าการวิเคราะห์ว่าเป็นความเสี่ยงด้านใด ซึ่งจ านกเป็น 6 ด้าน

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
- ความเสี่ยงด้านการด านินงาน (Operational Risk : O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk: C)
- ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk : R)
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risks : T)

(2) **ระบุ** กระบวนการและวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานของหน่วยงานที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำ ส ัตถ์)

(3) **ระบุ** เหตุการณ์ที่กังวลใจว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตที่ท ให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

หรือปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกอาจจะเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหาย/ล้มเหลว ต่อกระบวนการ ช่อง (2) ไม่บรรลุวัตถุประสงค์

(4) ประเมิน **ระดับโอกาสเกิด** (Likelihood)

หมายถึง ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (5 ระดับ) โดยพิจารณาจากความถี่ของเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในรอบปีงบประมาณ

(5) ประเมิน **ระดับผลกระทบ** (Impact)

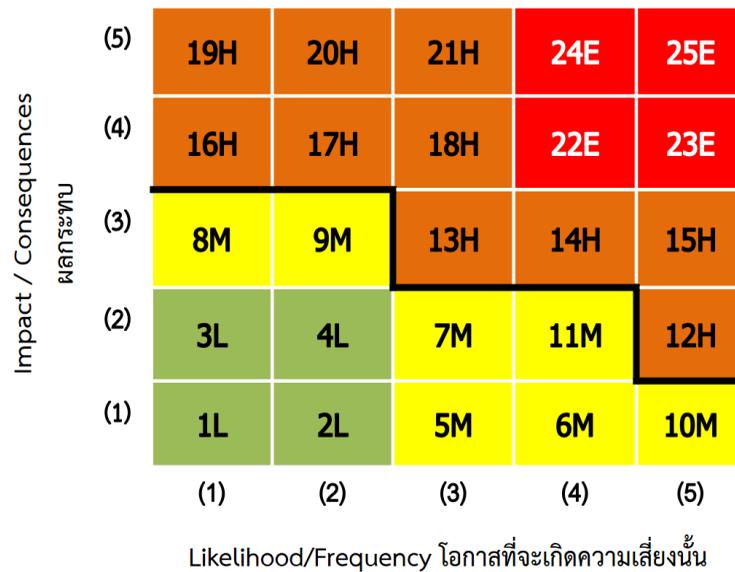
หมายถึง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (5 ระดับ) ความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง

หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบ แบ่งเป็น 4 ระดับคือ ต่ำ ปานกลาง สูงและสูงมาก



แผนที่แสดงระดับความเสี่ยง (Heat Map)



ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk)

(ระดับ 1-4 คะแนน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีมาตรการควบคุมความเสี่ยง ใช้วิธีควบคุมตามกระบวนการทำงานปกติ ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงน้อยมาก)

ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk)

(ระดับ 5-11 คะแนน ความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ แต่ต้องพยายามควบคุมหรือมีมาตรการเพื่อกำหนดการปฏิบัติงานไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายสู่ระดับที่สูงขึ้น)

ความเสี่ยงสูง (High Risk)

(ระดับ 12-21 คะแนน ต้องเฝ้าระวัง) เป็นความเสี่ยงปานกลาง และมีระดับความเสี่ยงที่พอจะยอมรับได้ ต้องบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารให้ความสนใจเฝ้าระวัง เพื่อควบคุมและพยายามลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)

(ระดับ 22 - 25 คะแนน ต้องกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด) เป็นระดับความเสี่ยงที่สูงมาก และเกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ต้องบริหารความเสี่ยงทันที โดยผู้บริหารกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

- (6) **ตรวจสอบ** นโยบาย/กฎเกณฑ์/ขั้นตอน/วิธีการปฏิบัติที่วางไว้ (การควบคุมที่มีอยู่มีอะไรบ้าง มาตรการ/แนวทางที่ดำเนินการอยู่) เพื่อลด/ป้องกัน สาเหตุของเหตุการณ์ ช่อง (3)
- (7) **ประเมิน** การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอ/ไม่เพียงพอ มีประสิทธิภาพหรือไม่ โดยตอบคำถามดังนี้
- 7.1) มีคำสั่งเป็นทางการหรือไม่
 - 7.2) มีการปฏิบัติจริง
 - 7.3) ควบคุมช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์
 - 7.4) พิจารณา Cost กับ Benefit
- (8) **ระบุ** ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ ที่มีโอกาสทำให้วัตถุประสงค์ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย และระบุ สาเหตุ ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง
- (9) **ประเมิน** ระดับโอกาส (5 ระดับ) ที่คาดว่าจะเกิดความเสี่ยงในช่อง (8)
- (10) **ประเมิน** ระดับผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย (5 ระดับ) หากเกิดความเสี่ยงในช่อง (8)
- (11) **กำหนด** การปรับปรุงการควบคุมใหม่เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ในช่อง (8) เพื่อดำเนินการในงบประมาณถัดไป
- (12) **กำหนด** ผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุงและระบุกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

แบบประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ(B).....

ชื่อหน่วยงาน(A).....

ภารกิจตามการจัดตั้งหน่วยงาน (โปรดระบุ)

- 1) _____
- 2) _____
- 3) _____

ภารกิจยุทธศาสตร์ และองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยง (ทำเฉพาะที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง)	ระบุกระบวนการและวัตถุประสงค์ การปฏิบัติงานของหน่วยงาน (เฉพาะที่หน่วยงานเกี่ยวข้อง)	ประเด็นความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน) /ปัจจัยความเสี่ยง	ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) (ระดับ1-5)	ระดับผลกระทบ (Impact) (ระดับ1-5)	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ (ณ ปัจจุบัน)	การประเมินผล การควบคุมภายใน (เพียงพอ/ไม่เพียงพอ)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (ณ ปัจจุบัน)	ระดับโอกาสเกิด (ระดับ1-5)	ระดับผลกระทบ (ระดับ1-5)	การปรับปรุงการควบคุมภายใน ที่เตรียมจะดำเนินการ (ปีงบประมาณถัดไป)	ผู้รับผิดชอบ /กำหนดเสร็จ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)
1) ด้านยุทธศาสตร์											
1. การนำองค์กรให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง และเป็นมหาวิทยาลัยอัจฉริยะ											
2. การพัฒนาการเรียนการสอนตามมาตรฐานสากล											
3. การขับเคลื่อนให้บัณฑิตมีสมรรถนะสูง											
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสืบสานประเพณีไทย											
5. การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายมหาวิทยาลัยในกลุ่มที่ 1 (Global & Frontier Research)											
6. การขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายการ											
7. การพัฒนาโรงพยาบาลศูนย์การแพทย์ให้เป็นโรงพยาบาลระดับตติยภูมิ เพื่อรองรับการเปิดสอนนักศึกษาชั้นคลินิก											
8. การเพิ่มความเข้มแข็งและความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย											
2) ด้านการดำเนินงานและบริหารทั่วไป (Operational Risk : O)											
3) ด้านการเงินและงบประมาณ (Financial Risk : F)											
4) ด้านพัสดุ การจัดซื้อจัดจ้าง											
5) ด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งภายในและภายนอก (Compliance Risk: C) (อาทิ พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล)											
6) ด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology Risks)											
7) ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risks)											
8) อื่น ๆ (ภารกิจตามพันธกิจของหน่วยงาน)											

หมายเหตุ : ผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการ..... เมื่อวันที่ ครั้งที่ วาระที่

ลงชื่อหัวหน้าหน่วยงาน _____
 (_____)
 ตำแหน่ง _____
 ลงวันที่ _____

ภาคผนวก 7

แบบข้อมูลแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ (RM02)

แบบข้อมูลแผนปฏิบัติการการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.25xx

ประเภท ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ความ อ่อนไหว ของความ เสี่ยง	การ เปลี่ยน แปลงของ ความเสี่ยง	ตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง (KPI)	แนวทาง/มาตรการ จัดการความเสี่ยง	กิจกรรม/ งบประมาณ

ภาคผนวก 8

ตัวอย่าง หนังสือแจ้งหน่วยงานเพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหาร
ความเสี่ยง

เลขรับ ๓๐๗/๒๕๖๗
 วันที่ ๒๐ มี.ค. ๖๗ เวลา ๑๓:๐๗ น.
 ผู้รับ นางสาวเบญจมา ชานันท์ศิริ



บันทึกข้อความ

หน่วยงาน งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ โทร.๗๗๐๑๙ (ธัญมน)

ที่ อว ๗๕ ๐๔ ๐๕ ๐๕/๑๔๕/๒๕๖๗ **วันที่** ๒๐ มีนาคม ๒๕๖๗

เรื่อง รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน ปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗
 เรียน แจ้งทำยสำเนา

ด้วยส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ ในฐานะฝ่ายเลขานุการต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน)

ในการนี้ ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ จึงขอความกรุณาจากท่านโปรดรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง และผลการดำเนินงานตามดัชนีชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI : Key Risk Indicator) รอบ ๖ เดือน (ตั้งแต่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖ - ๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗) ปีงบประมาณ ๒๕๖๗ ตามที่หน่วยงานของท่านรับผิดชอบโดยมีรายละเอียดตามลิงก์ <https://bit.ly/43nfS4R> **ภายในวันอังคารที่ ๕ เมษายน ๒๕๖๗** เพื่อบรรจุเป็นระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(นายพิพัฒน์พันธุ์ สุวรรณอักษร)

หัวหน้าส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์

๒๐ มี.ค. ๖๗ เวลา ๑๓:๔๗:๕ Personal PKI-LN

Signature Code : 1192X-UibbW-GCVov-W9j2l

ภาคผนวก 9

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 25xx

รอบ เดือน (.....)

ตัวชี้วัด	ผู้รายงาน	ผลการดำเนินงาน
KPI1 จำนวนบทความที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการระดับนานาชาติที่อยู่ในฐานข้อมูล Scopus . (ค่าเป้าหมาย : 500 เรื่อง)	สถาบันส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	
KPI2 อัตราการอ้างอิงของผลงานที่ได้รับการตีพิมพ์ (Citation/Publication) (ค่าเป้าหมาย 4.0 ครั้ง)	สถาบันส่งเสริมการวิจัยและนวัตกรรมสู่ความเป็นเลิศ	
KPI3 ร้อยละของนักศึกษาที่สูญเสียต่อรุ่น (พื้นฐานจากผลการเรียน) (ค่าเป้าหมาย : ไม่เกินร้อยละ 1)	ศูนย์บริการการศึกษา	
KPI4 ร้อยละของผู้สำเร็จการศึกษาที่ได้นำมาศึกษาต่อ หรือประกอบอาชีพอิสระ ภายในระยะเวลา 1 ปี (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 80)	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์	
KPI5 ร้อยละของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่สอบผ่านใบประกอบวิชาชีพตามเกณฑ์ของสภาวิชาชีพภายใน 1 ปี หลังจบการศึกษา (ค่าเป้าหมาย ร้อยละ 90)	สำนักวิชา	
KPI6 ร้อยละความสามารถในการบรรจุพนักงาน สายวิชาการ เข้าตำแหน่งตามกรอบอัตรากำลังที่ได้รับการอนุมัติ (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 80)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	
KPI7 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอก (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 66)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์และองค์กร	

ตัวชี้วัด	ผู้รายงาน	ผลการดำเนินงาน
(ประเมินจากอาจารย์ประจำที่มีคุณวุฒิปริญญาเอกโดยไม่นับอาจารย์ลาศึกษาต่อ)		
KPI8 ร้อยละของอาจารย์ประจำที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 45)	ส่วนทรัพยากรมนุษย์และ องค์กร	
KPI9 ร้อยละการรับนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีเมื่อเทียบกับ แผนรับ (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 100)	ศูนย์บริการการศึกษา	
KPI10 ร้อยละของเงินรายได้ (ไม่รวมเงินอุดหนุนจากรัฐ) ที่เกิดขึ้นจริงเทียบกับแผน (ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ 90)	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์	
KPI11 ร้อยละของการดำเนินงานและการใช้จ่ายงบประมาณตาม แผนปฏิบัติการประจำปี (ค่าเป้าหมาย : มากกว่าร้อยละ 80) (นับเฉพาะงบดำเนินงาน)	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์	
KPI12 มูลค่าการลงทุนวิจัยของภาคเอกชนที่มาใช้ประโยชน์ใน เขตพื้นที่นวัตกรรม (ค่าเป้าหมาย : 10 ล้านบาท)	อุทยานวิทยาศาสตร์และ เทคโนโลยี	
KPI13 ผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย (ค่าเป้าหมาย : ไม่พบข้อสังเกตที่มีนัยยะสำคัญ)	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์	
KPI14 ผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) ของ มหาวิทยาลัย (ค่าเป้าหมาย : ระดับเกรด A 85.00 – 94.99 คะแนน)	หน่วยตรวจสอบภายใน	
KPI 15 ร้อยละความสำเร็จของการป้องกันการโจมตีเครือข่าย จากภายนอก (ค่าเป้าหมาย ร้อยละ100)	ศูนย์เทคโนโลยีดิจิทัล	

ภาคผนวก 10

แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามดัชนีวัดการบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI : Key Risk Indicator)

มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx (รอบ xx เดือน)

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	ผู้รับผิดชอบ รายงาน ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน	ระดับการ แจ้งเตือน

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล (ภาษาไทย)	นางสาวธัญมน ธาราพร
(ภาษาอังกฤษ)	Miss Tanyamon Taraporn
วันเดือนปีเกิด	4 พฤษภาคม 2530
อายุ	37 ปี
ตำแหน่ง	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สถานที่ทำงาน	ส่วนแผนงานและยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์
ที่อยู่ปัจจุบัน	5-6 หมู่ 9 ตำบลเปลี่ยน อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช 80340
โทรศัพท์	0-7567-7019, 09-9154-5691
ประวัติการศึกษา	
2557	ปริญญาโท เศรษฐศาสตร์มหาบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
2552	ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
วันเริ่มปฏิบัติงาน	2 มกราคม 2562
e-Mail	tanyamon.ta@mail.wu.ac.th, tanyamon.ta@wu.ac.th
ผลงาน/รางวัล	Proceeding บทความวิจัย (รหัส NCR2R25) เรื่อง การวิเคราะห์ผลของการบริหารความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2561-2566 จากการประชุม The National Conference on Routine to Research (R2R) for High Performance Organization 2024 เมื่อวันที่ 27 มีนาคม 2567