คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทนำ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และเป็นเครื่องมือในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่มหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
และระบบการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
มิถุนายน 2553

สารบัญ

บทนำ		หน้า
บทที่ 1	**ขอบเขตทั่วไป**	1
	- ความเป็นมา	
	- ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 2	**แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย**	3
	- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
	- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	
	- วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	
	- หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 3	**กระบวนการบริหารความเสี่ยง**	6
	- การกำหนดวัตถุประสงค์	
	- การระบุความเสี่ยง	
	- การประเมินความเสี่ยง	
	- การประเมินมาตรการควบคุม	
	- การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	
	- การรายงาน	
	- การติดตามผลและทบทวน	
	- ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 4	**บทสรุป**	27
	เอกสารอ้างอิง	
	ภาคผนวก	

บทที่ 1
ขอบเขตทั่วไป

ความเป็นมา

ตามที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ประกอบกับได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยจึงมีนโยบายให้มีการบูรณาการระบบการควบคุมภายในเข้ากับระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์ในเรื่องการควบคุมภายใน และประสิทธิผลมุ่งไปสู่กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ขององค์กร

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ

1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์
2. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน
4. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Hazard Risk) หมายถึงความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk factor)

หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจาก

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการในการคิดวิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมหรือยอมรับได้ โดยอาจใช้วิธีดังต่อไปนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acception) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Organization Risk Management)

หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย กลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงให้บรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ 2
แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

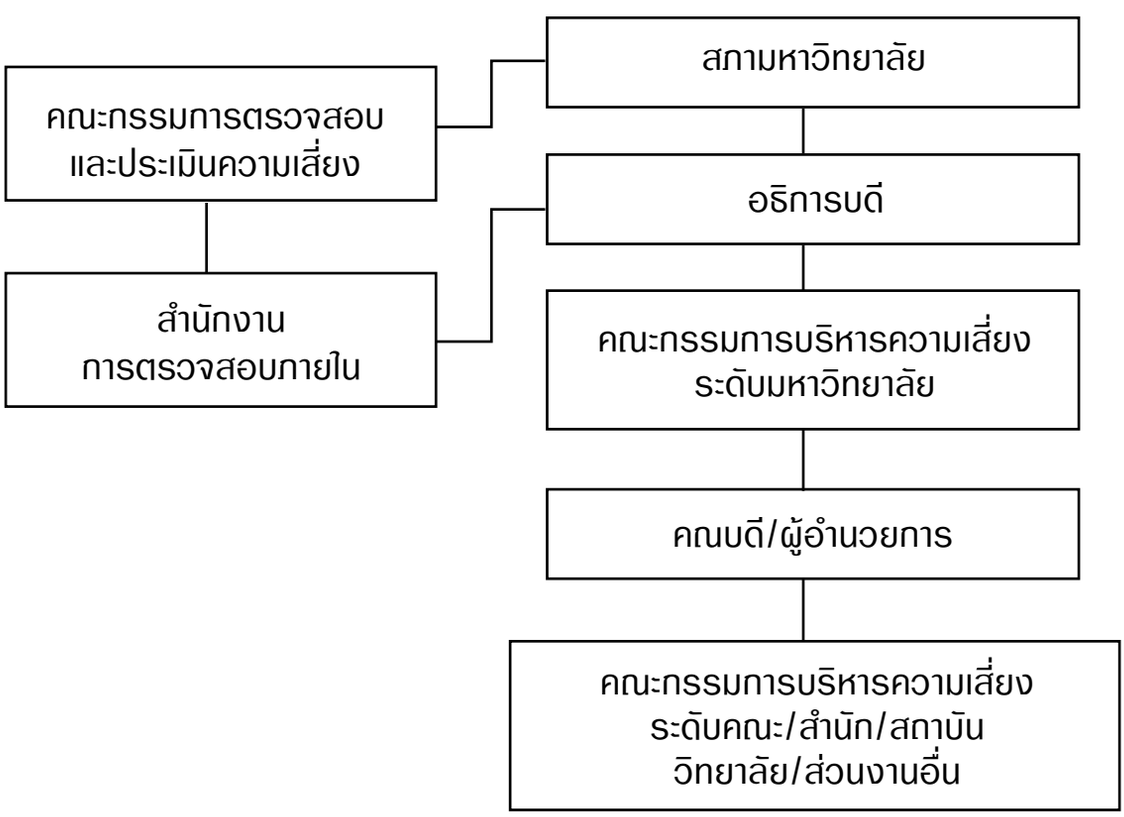
การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัย กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัยหรือส่วนงานอื่น

แผนผังโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย



นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กรโดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบรูณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์ การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1. กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง	1. ประเมินระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 2. ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น 3. เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการควบคุมภายใน

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง 3. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง 4. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย 6. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
สำนักงานการตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของส่วนงานหรือของมหาวิทยาลัย รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในมหาวิทยาลัยมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ และสื่อสารให้ทราบทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

แผนผังภาพรวมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานมหาวิทยาลัย

2. การระบุความเสี่ยง

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1) สภาพแวดล้อมภายนอกส่วนงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ข้อบังคับ ระเบียบ

2) สภาพแวดล้อมภายในส่วนงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ข้อบังคับ ระเบียบภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละส่วนงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย

2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร

3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “ what-if ”

4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจ จัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงาน หรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

(1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของส่วนงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในส่วนงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของส่วนงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะสมกับส่วนงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับส่วนงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิดขึ้น**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

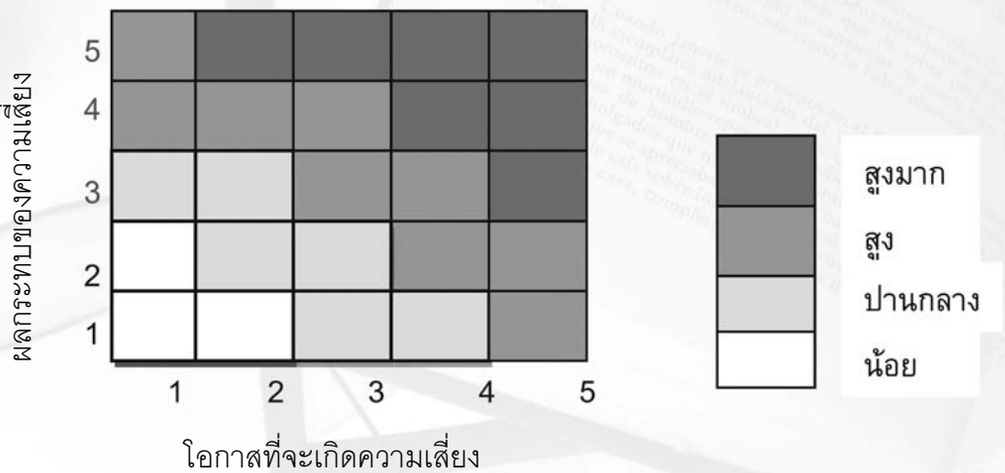
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**ระดับความรุนแรง**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	> 10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**ระดับความรุนแรง**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	มาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ตัวอย่าง ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



(2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้ประเมินกิจกรรม / โครงการ ของส่วนงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส /ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อส่วนงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม / ภารกิจของหน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ส่วนงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

(4) การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน / โครงการ ที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และ หรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร /จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

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

สำหรับแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามคู่มือนี้ หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วส่วนงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของส่วนงาน ว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่ส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2) พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือส่วนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน / โครงการ / กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน / โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

6. การรายงาน

การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากส่วนงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลางมากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้วจะต้องจัดทำรายงานเสนออธิการบดี

7. การติดตามและทบทวน

การติดตามผลเป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

ตัวอย่างโครงการ แสดงให้เห็นกระบวนการบริหารความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ

- เป็นโครงการตามกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ในการจัดการศึกษาที่เหมาะสม
- ให้เยาวชนและประชาชนได้รับโอกาสศึกษาหาความรู้จากมหาวิทยาลัย
- รูปแบบและวิธีการ เป็นการศึกษาในระบบ

ตารางที่ 1 โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย

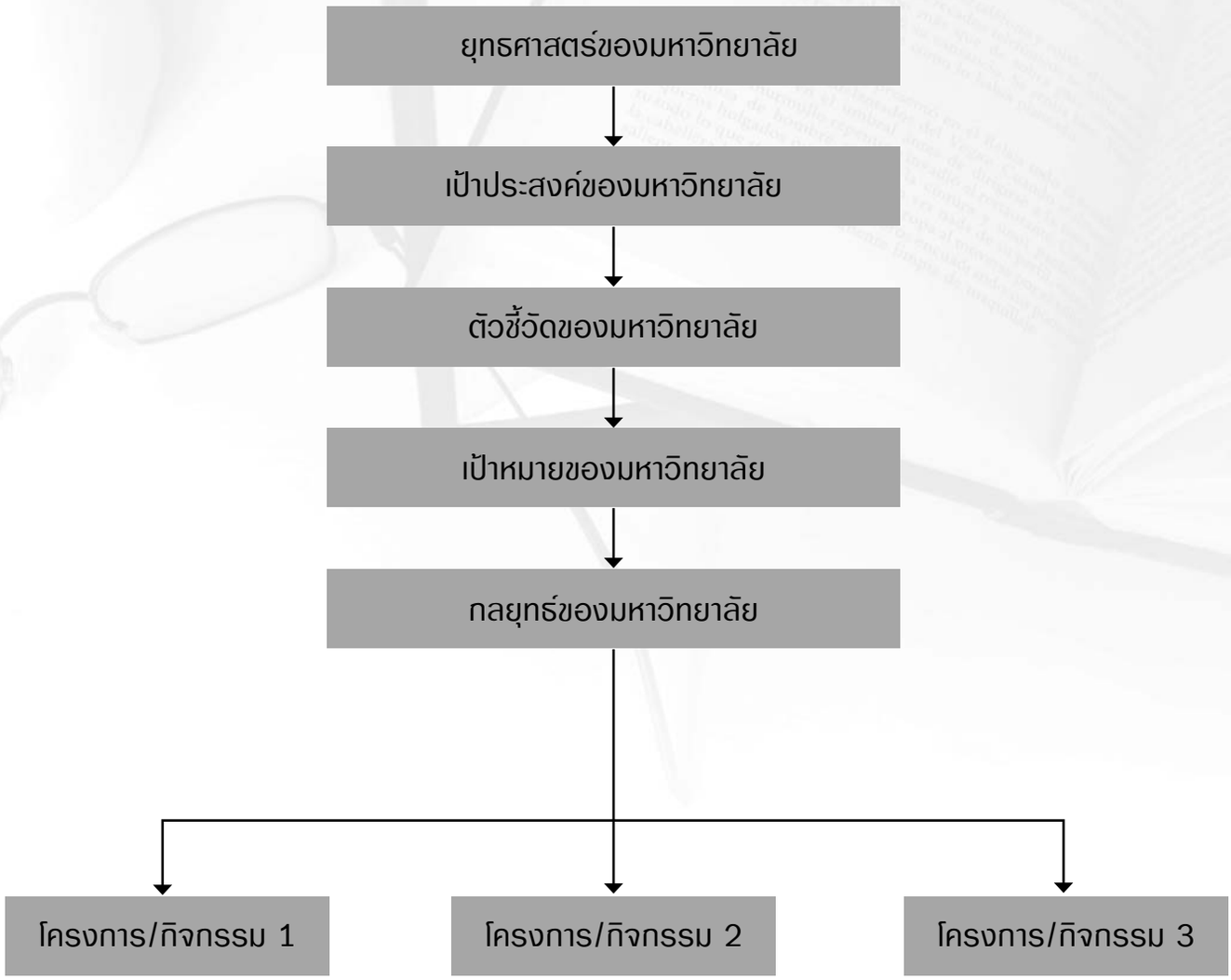
ตัวอย่าง โครงการตามแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ 2551-2555						
ประเด็นยุทธศาสตร์ของ มช.	เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย	ตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย	เป้าหมาย (ตามผลผลิต) ปี 51-55	กลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย	โครงการ	หน่วยงานที่รับผิดชอบ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ หมายถึงสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัย มีหลายระดับ

- วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย (Corporate Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective)
- วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective)

แสดงความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย ส่วนงาน โครงการ และกระบวนการหรือขั้นตอนหลัก



ตารางที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

ตารางที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการและวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

โครงการ	วัตถุประสงค์โครงการ	ขั้นตอนหลัก	วัตถุประสงค์ของขั้นตอน
1.1.3 โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ	เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม คุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ 2555	1.ศึกษาความต้องการของประเทศ /ตลาด 2.สร้างและพัฒนาหลักสูตร 3.เตรียมทรัพยากรเพื่อดำเนินงาน 4.ประชาสัมพันธ์หลักสูตร 5.การจัดการเรียนการสอน 6.การจัดการด้านการเงิน และทรัพย์สิน 7.การติดตามและประเมินผล	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ 3. เพื่อให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของสังคม 4. เพื่อให้ทราบถึงความพร้อมทางด้านทรัพยากร 5. เพื่อจะได้ทราบถึงปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ทางด้านทรัพยากรของหน่วยงาน 6. เพื่อจะได้ทราบถึงแนวทางในการป้องกันหรือแก้ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น 7. เพื่อจะได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพ เพียงพอและเหมาะสม 8. เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารหลักสูตรต่าง ๆ ของหน่วยงานไปสู่กลุ่มเป้าหมายอย่างครบถ้วน 9. เพื่อเป็นการสร้างโอกาสและทางเลือกทางด้านการศึกษา 10. เพื่อให้ได้รับนักศึกษาที่มีคุณภาพ และจำนวนที่เหมาะสม 11.เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีคุณธรรม จริยธรรมตามมาตรฐานหลักสูตร 11.เพื่อให้มีการจัดการด้านการเงินและทรัพย์สินสำหรับการเรียนการสอนที่เหมาะสม 12.เพื่อสนับสนุนการเงินและทรัพย์สินสำหรับพัฒนาหลักสูตรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด 13.เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ที่แท้จริง 14.เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรและการจัดการหลักสูตร

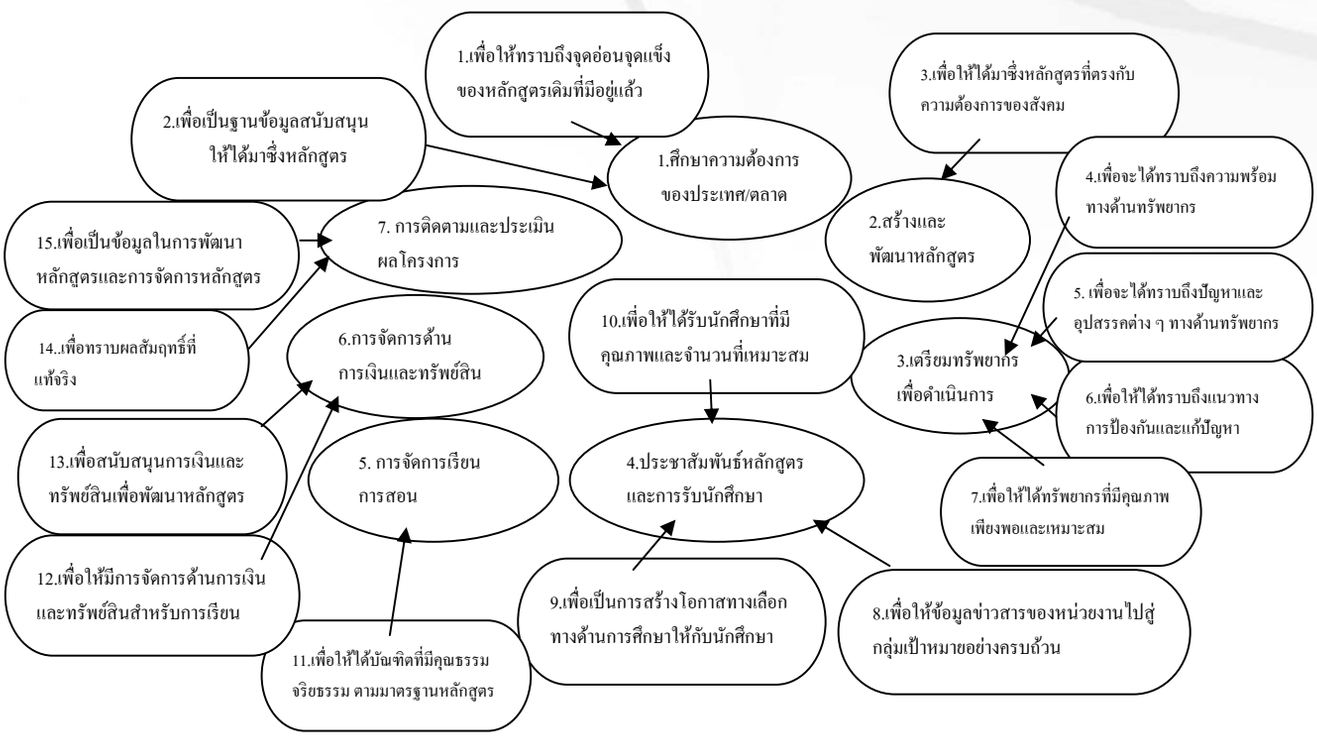
กำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives) ที่ชัดเจนช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ อาจคำนึงถึงหลัก Smart

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

ตัวอย่าง โครงการจัดการศึกษาหลักสูตรนานาชาติ

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คนในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555



2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดการผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ

จำแนกความเสี่ยงได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมืองเศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด

2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร

3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย

4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับทางด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น การสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สิน

ตัวอย่างความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่างปัจจัยเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคคลากร
- ราคา / มูลค่าของสินค้า
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงิน
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อน

การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและปฏิบัติงานงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง
2. การระบุความเสี่ยงโดยใช้ Checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณ
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

เทคนิคการวิเคราะห์ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

1. ระบุความเสี่ยง หรือผลของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน
2. ระบุปัจจัยเสี่ยง หรือ ต้นเหตุของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

ตารางที่ 3 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง			
โครงการ จัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
ขั้นตอน	**วัตถุประสงค์และขั้นตอน**	**ความเสี่ยง**	**ปัจจัยเสี่ยง**
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1.เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว 2.เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1.ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ 2.ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	1.1ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่ 2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต 2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต 2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต 2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน 2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต

3.การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

- ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
- ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

- เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood)
- ประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact)

ขั้นตอนการดำเนินการ

1. พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หน่วยงาน

ตารางที่ 4 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

ตัวอย่าง การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ
วัตถุประสงค์โครงการ เพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความ รู้มีทักษะ มีคุณธรรม และจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง	
				โอกาส	ผลกระทบ
1.ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5
	2. เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพ	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่าง ๆของบัณฑิต	1	4
			2.2 ขาดการติดตามประเมินผลบัณฑิต	1	5
			2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4
			2.4 ขาดการวิเคราะห์ประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5
			2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

• หน่วยงานพิจารณาโอกาส /ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

• นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง

• ทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางที่ 5 การจัดระดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดระดับความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ / ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน /จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	2	5	สูงมาก
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้อง การของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง
			2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	1	5	สูง
			2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่าง ๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง		
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
			2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5	สูงมาก
			2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	5	5	สูงมาก

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

- เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน
- พิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง
- จัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ตารางที่ 6 การจัดลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยง

โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555

ขั้นตอน	วัตถุประสงค์โครงการ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ / ตลาด	1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้ว	2	5	สูงมาก	1
	2. เพื่อเป็นหลักฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2. ไม่มีฐานข้อมูลสนับสนุนการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีคุณภาพตรงกับความต้อง การของตลาดแรงงานและสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล	2.1 ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง	3
			2.2 ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	1	5	สูง	2
			2.3 ขาดการวิเคราะห์วิจัยและสรุปผลข้อมูลด้านต่างๆ ของบัณฑิต	1	4	สูง	3
			2.4 ขาดการวิเคราะห์และประเมินสภาวะความต้องการแรงงานของตลาดแรงงาน	2	5	สูงมาก	1
			2.5 ขาดการประเมินความพึงพอใจของนายจ้างของบัณฑิต	2	5	สูงมาก	1

4. การประเมินมาตรการควบคุม

ขั้นตอนการประเมินการควบคุม

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และ หรือสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การประเมินมาตรการควบคุม

ตัวอย่าง การประเมินมาตรการควบคุม			
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555			
สาเหตุของความเสี่ยง (Risk factors) (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ/ตลาด			
1. ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1. แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาความต้องการของหลักสูตร ศึกษาวิเคราะห์ SWOT Analysis หาจุดอ่อนแข็งของหลักสูตรเดิม	?	?
2. ขาดข้อมูลในด้านต่างๆ ของบัณฑิต	2. จัดการสำรวจและจัดเก็บข้อมูลของบัณฑิตอย่างต่อเนื่อง	√	√
3. ขาดการติดตามและประเมินผลบัณฑิต	3. จัดการติดตามและประเมินผลบัณฑิตทุกปีการศึกษา	√	√
เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (3) √ = มี x = ไม่มี ? = มีแต่ไม่สมบูรณ์ เครื่องหมายที่ระบุในช่อง (4) √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย x = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย ? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์			

5. การบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/ส่วนงานอื่น เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ และนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ

โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2. การลด / การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้น เมื่อส่วนงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิภาพของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของส่วนงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง ดังตัวอย่างแสดงในตารางที่ 8

ตารางที่ 7 การประเมินมาตรการควบคุม

ตัวอย่าง แผนบริหารความเสี่ยงแต่ละโครงการ/กิจกรรม					
โครงการจัดการศึกษาด้านหลักสูตรนานาชาติ วัตถุประสงค์โครงการเพื่อให้บัณฑิตสำเร็จการศึกษาตามหลักสูตรอย่างมีความรู้ มีทักษะ มีคุณธรรมและจริยธรรมเป็นจำนวน 1,000 คน ในปีงบประมาณ พ.ศ.2555					
ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยของความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (5)
1. ศึกษาความต้องการของประเทศ /ตลาด วัตถุประสงค์ 1. เพื่อให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.ไม่ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 ไม่มีการศึกษาถึงจุดอ่อน/จุดแข็งของหลักสูตรเดิมที่มีอยู่	1.1 วิธีลดความเสี่ยงโดยให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์ SWOT Analysis หาจุดอ่อนจุดแข็งของหลักสูตรเดิมและนำข้อมูลไปพิจารณาปรับปรุงหลักสูตรการศึกษา	30 ก.ย. 53 คณบดี	

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใดและมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไรเสนอต่อผู้บริหารเพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการรวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากส่วนงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมากและหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

6.1 ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน จัดทำรายงานเสนออธิการบดี ทุกปีงบประมาณ

6.2 ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือส่วนงานเทียบเท่า ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการและจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ทุกปีงบประมาณ (ดูเอกสารรายงาน CMU RM1-3 ในภาคผนวก)

7. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่
2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

• ส่วนงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน

• ผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งกระบวนการสอบทานส่วนงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น
2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของส่วนงาน โดยส่วนใหญ่มักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทาน งานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

การทบทวน เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอนเพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

บทที่ 4
บทสรุป

ระบบการบริหารความเสี่ยงนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างได้ ตั้งแต่โครงการใหญ่ ไปจนถึงงานขนาดเล็กในชีวิตประจำวัน การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ประกอบด้วย

1. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
2. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
3. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
4. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
5. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
6. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

แต่ทั้งนี้ในองค์กรก็อาจมีข้อจำกัด ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น

1. การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร โดยใช้ดุลยพินิจที่ผิดพลาด
2. การปฏิบัติงานของบุคลากรที่ไม่ปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่กำหนดไว้
3. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน
4. การทุจริตในหน่วยงาน ในกรณีบุคลากรในหน่วยงานร่วมมือกันทำการทุจริต
5. ต้นทุนค่าใช้จ่ายเมื่อเปรียบเทียบกับผลตอบแทนที่ได้ บางครั้งผู้บริหารต้องยอมรับในความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

เอกสารอ้างอิง

1. แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
2. การบริหารความเสี่ยง Risk Management สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)
3. คู่มือการบริหารความเสี่ยง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย หน่วยตรวจสอบภายใน สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย
4. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร B.S.Q.M. Global partners, Bangkok, Thailand

ภาคผนวก

นโยบายการบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

เพื่อให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและการควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามแผนยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญขององค์กร โดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
2. การบริหารความเสี่ยงจะต้องมีระบบการดำเนินการตามมาตรฐาน
3. การบูรณาการความเสี่ยงไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
7. เทคโนโลยีสารสนเทศจะเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

ประกาศมา ณ วันที่ 20 เมษายน พ.ศ. 2553

(ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

คำสั่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่ 2704 /2552

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นไปอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และสามารถตอบสนองต่อมิติการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอกต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 35 และมาตรา 38(1) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พ.ศ. 2551 จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน ดังนี้

1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหารทั่วไปและทรัพยากรบุคคล	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ	กรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายแผนงาน บริหารการเงินและทรัพย์สิน	กรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและคุณภาพการศึกษา	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนาคุณภาพศึกษาและกิจการพิเศษ	กรรมการ
6. รองอธิการบดีฝ่ายกายภาพและศูนย์การศึกษา	กรรมการ
7. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการเงินและทรัพย์สิน	กรรมการ
8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารงานทั่วไปและกฎหมาย	กรรมการ
9. คณบดีคณะแพทยศาสตร์	กรรมการ
10. คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์	กรรมการ
11. คณบดีคณะนิติศาสตร์	กรรมการ
12. ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
13. ผู้อำนวยการสำนักทะเบียนและประมวลผล	กรรมการ
14. ประธานสภาพนักงานมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	กรรมการ
15. ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กรรมการและเลขานุการ
16. ผู้อำนวยการกองคลัง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
17. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
18. หัวหน้าฝ่ายส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษา สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการชุดนี้ มีหน้าที่

1. วิเคราะห์และวางระบบบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ตามยุทธศาสตร์พันธกิจและแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัย

2. ประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น พร้อมทั้งกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อดำเนินการแก้ไข/ลด/ป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น ทบทวนและประเมินผลตามมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น

3. นำเสนอมหาวิทยาลัยและส่วนงานเพื่อทราบถึงความเสี่ยง และผลที่จะเกิดขึ้นเพื่อป้องกันและแก้ไขต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการฯ มีวาระการดำรงตำแหน่ง 2 ปี

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. 2552

(ศาสตราจารย์ ดร.พงษ์ศักดิ์ อังกสิทธิ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

สำเนาถูกต้อง

(นางรองรัตน์ คำรินทร์)
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป

แบบรายงาน บริหารความเสี่ยง (CMU-RM)

CMU-RM1

คำอธิบายรายละเอียดประกอบการระบุปัจจัยเสี่ยง

วันที่.....

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง.....

การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม (1)	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม (1)			กิจกรรมควบคุม (2)	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (4)	ผลต่าง (5)=R2-(4)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย
			L	I	R1=LxI		L	I	R2=LxI				
1		1.1..... .... 1.2.....											
2		2.1..... .... 2.2.....											

คำอธิบายตัวย่อ

L = ค่าโอกาสความเสี่ยง

I = ค่าผลกระทบตามประเภทความเสี่ยง

R1 = ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ยังไม่ได้ควบคุมความเสี่ยง

R2 = ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เป็นความเสี่ยงหลังจากมีการควบคุมโดยกิจกรรมหรือระบบการควบคุมภายในของหน่วยงาน

S = ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์

O = ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน

F = ความเสี่ยงด้านการเงิน

H = ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ .....

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)			
1		1.1..... .... 1.2.....							
2		2.1..... .... 2.2.....							

(.....)

ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

(.....)

หัวหน้าส่วนงาน

CMU-RM3

รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ .....

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	หน่วยงาน	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ค่าน้ำหนัก (4)	คะแนนรวม (5)=(3)x(4)	วิธีการจัดการความเสี่ยง	แผนการบริหารความเสี่ยง		
				โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)				กิจกรรม	งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
1												
1.1..... .... 1.2.....												
2												
2.1..... .... 2.2.....												

(.....)

ประธานคณะทำงานบริหารความเสี่ยง

(.....)

อธิการบดี

รายงานผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

ประจำปีงบประมาณ .....

ชื่อส่วนงาน.....วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	กิจกรรมควบคุม	ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	สถานะดำเนินการ		% ความสำเร็จ	ผลการติดตาม/ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ
			โอกาส (1)	ผลกระทบ (2)	คะแนน (3)=(1)x(2)		☺	☹		
1										
1.1..... .... 1.2.....										
2										
2.1..... .... 2.2.....										

(.....)

หน่วยตรวจสอบภายใน

CMU-RM5

รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ..... ไตรมาสที่.....

โดยหน่วยตรวจสอบภายใน วันที่.....

ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุของความเสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	แผนการบริหาร ความเสี่ยง	งบประมาณ	หน่วยงาน ผู้รับผิดชอบ	สถานะดำเนินการ		% ความสำเร็จ	ผลการติดตาม/ ข้อสังเกต/ ข้อเสนอแนะ
					☺	☹		
1								
1.1..... .... 1.2.....								

(.....)

หน่วยตรวจสอบภายใน

ปฏิทินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ระหว่างปี 2553-2555
ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2553

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2553			
		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1 ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	อธิการบดี	พย. 52			
2 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน	อธิการบดี	พย. 52			
3 จัดการอบรมส่งเสริมความรู้ความเข้าใจการบริหารความเสี่ยงขั้นพื้นฐานให้แก่ผู้บริหารทุกระดับ และคณะทำงานฯ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย		กพ 53		
4 กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย		กพ 53		
5 ร่างคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	เลขานุการคณะกรรมการฯ		กพ 53 ⟷	เมย 53	
6 กำหนดคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นแนวทางในภาคปฏิบัติ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย			เมย 53	
7 ประกาศใช้คู่มือบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางภาคปฏิบัติ	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย			เมย 53	
8 จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย			มิย.53	
9 การจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในปีงบประมาณ 2553 และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ปีงบประมาณ 2554 นำเสนอประธานคณะกรรการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน			มิย.53	
10 การยกร่าง รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมศึกษา วิเคราะห์ สรุปข้อมูลจากรายงานฯ ระดับส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กค.53
11 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน ปีงบประมาณ 2553 ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย	หน่วยตรวจสอบภายใน				กค 53-สค 53
12 การอนุมัติรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในปีงบประมาณ 2553 และแผนการบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2554	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				สค 53
13 การพิจารณากลั่นกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำคำของบประมาณมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				สค 53
14 การนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2554 ต่อสภามหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 53
15 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2553 แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 53

ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2554

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2554			
		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1 ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 53			
2 ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	เลขานุการคณะกรรมการฯ	ตค 53			
3 พิจารณาอนุมัติคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (ปรับปรุงครั้งที่ 1)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 53			
4 จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 53			
5 การจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน	ตค 53			
6 การยกร่าง รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมศึกษาวิเคราะห์ สรุปข้อมูลจากรายงานฯ ระดับส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ธค 53			
7 การอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2555	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ธค 53			
8 การพิจารณากลั่นกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำคำของบประมาณมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ธค 53			
9 การนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2555 ต่อสภามหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย		มค 54 ⟷	มิย 54	
10 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย	หน่วยตรวจสอบภายใน		มค 54		
11 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2554 แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 54
12 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2554	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 54
13 รายงานผลการสอบทานระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	คระกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน				กย 54

ปฏิทินการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2555

กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ	ปีงบประมาณ 2555			
		ไตรมาสที่ 1	ไตรมาสที่ 2	ไตรมาสที่ 3	ไตรมาสที่ 4
1 ทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 54			
2 ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	เลขานุการคณะกรรมการฯ	ตค 54			
3 พิจารณาอนุมัติคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (ปรับปรุงครั้งที่ 2)	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 54			
4 จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการ ให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ตค 54			
5 การจัดทำรายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	คณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน	พย 54			
6 การยกร่าง รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย โดยรวบรวมศึกษาวิเคราะห์ สรุปข้อมูลจากรายงานฯ ระดับส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ธค 54			
7 การอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	ธค 54			
8 การพิจารณากลั่นกรองคำขอเงินงบประมาณในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำคำของบประมาณมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	มค 55			
9 การนำเสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ต่อสภามหาวิทยาลัย	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย		มค 55		
10 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และแผนการบริหารความเสี่ยง ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัย	หน่วยตรวจสอบภายใน		มค 55 ⟷	มิย 55	
11 รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการประเมินการควบคุมภายใน ระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2555 แก่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 55
12 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2555	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย				กย 55
13 รายงานผลการสอบทานระบบการควบคุมภายใน ระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงาน				กย 55