



แผนการบริหารความเสี่ยง

สำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

มหาวิทยาลัยขอนแก่น ประจำปีงบประมาณ 2556

คำนำ

สภาวการณ์ปัจจุบัน ทั้งด้านทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมระดับโลก การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ ซึ่งการดำเนินการตามกรอบจะเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการตัดสินใจซึ่งส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนารูขี้อมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร และการพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด

แผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวិชาการ) พ.ศ.2556 ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงให้สามารถทำความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติงานได้จริง เพื่อนำไปใช้ในการผลักดันยุทธศาสตร์ของ หน่วยงานให้บรรลุผลสำเร็จต่อไป

สำนักงานทะเบียนและประมวลผล
(สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

สารบัญ

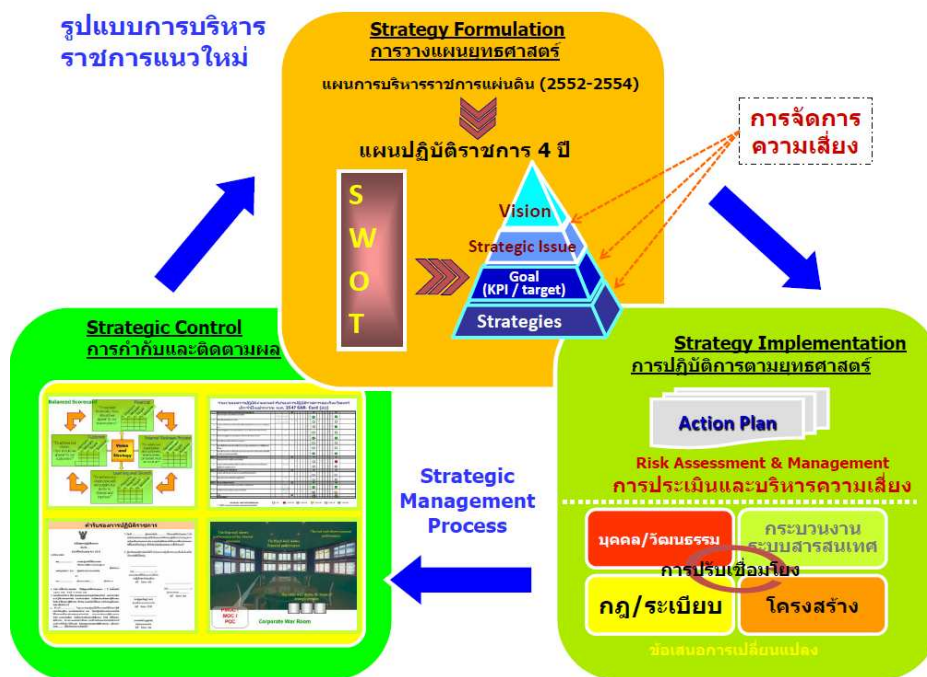
	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
1. บทนำ	1
2. กระบวนการบริหารความเสี่ยงของสำนักฯ	12
2.1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และความรุนแรงของผลกระทบ	13
2.2 การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง	18
2.3 แผนภูมิความเสี่ยง	19
2.4 แผนการบริหารความเสี่ยง	20
ภาคผนวก	25
คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	24

บทนำ

การบริหารความเสี่ยงองค์กร Enterprise Risk Management

1. หลักการและเหตุผล

ในปี พ.ศ. 2545 ได้มีการการปฏิรูประบบราชการไทย เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถในการดำเนินงานของส่วนราชการ โดยการตราพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน(ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 และพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ซึ่งประกอบไปด้วยเป้าหมายสำคัญ คือ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน เพื่อผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐ เพื่อประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจภาครัฐ เพื่อลดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เกินความจำเป็น และเพื่อให้มีการประเมินผลการปฏิบัติราชการอย่างสม่ำเสมอ โดยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาระบบราชการไทย รวมถึงการจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2551-2555) และแผนบริหารราชการแผ่นดิน (พ.ศ. 2552-2554)



แผนภาพ การบริหารราชการแนวใหม่

การบริหารความเสี่ยง เป็นเรื่องสำคัญสำหรับการบริหารจัดการองค์กร ช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ใช้เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรทำให้สามารถผลักดันกิจกรรมที่จะดำเนินการในอนาคตให้สอดคล้องและสามารถควบคุมได้ ซึ่งการดำเนินการตามกรอบจะเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวางแผน และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินงาน ตลอดจนเพิ่มโอกาสที่จะดำเนินการให้บริการแก่ประชาชนที่ดีขึ้น การประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจซึ่งจะส่งผลให้ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานดีขึ้น การวางแผนและการจัดการมีประสิทธิภาพ พัฒนารูข้อมมูลที่จำเป็นสำหรับองค์กร การพัฒนาระบบการบริหารจัดการตัวชี้วัด

การบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารราชการของประเทศไทย มีรูปแบบที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

(1) **การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์** จัดทำโดยสำนักงาน ก.พ.ร.อันเนื่องมาจากพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

(2) **ระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ** โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (ส.ต.ง.) กำหนดให้ภาครัฐจัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน เพื่อเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการประเมินผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานแต่ละหน่วยงานที่มีวัตถุประสงค์ พันธกิจ และกิจกรรมที่แตกต่างกัน ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีการกระจายอำนาจให้แก่ส่วนราชการเพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ระบบควบคุมภายในจึงมีความสำคัญอย่างมากที่ต้องกำหนดให้ครอบคลุมการดำเนินงานด้านต่างเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใส ซึ่งการบริหารความเสี่ยงนี้เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับพันธกิจ

(3) **การประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ** โดยสำนักงาน ก.พ.ร. สังกัดสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการไปตามกรอบการประเมินผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ

(4) **การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล** โดยสำนักงบประมาณ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการและสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี ได้ร่วมกันกำหนดขึ้นเพื่อนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงพร้อมกับการของงบประมาณตามแผนงาน/โครงการ

2. ความหมาย

คำศัพท์สองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง คือ คำว่า “ภัย” (Peril) และอันตราย (Hazard) เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงต้องทำการประเมินผลบนพื้นฐานของสองคำนี้

ภัย (Peril) หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย ซึ่งภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ไฟฟ้า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น

อันตราย (Hazard) หมายถึง สภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ อันตรายทางกายภาพ อันตรายทางศีลธรรม และอันตรายทางกฎหมาย

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตและอาจส่งผลในด้านลบที่ไม่ต้องการ

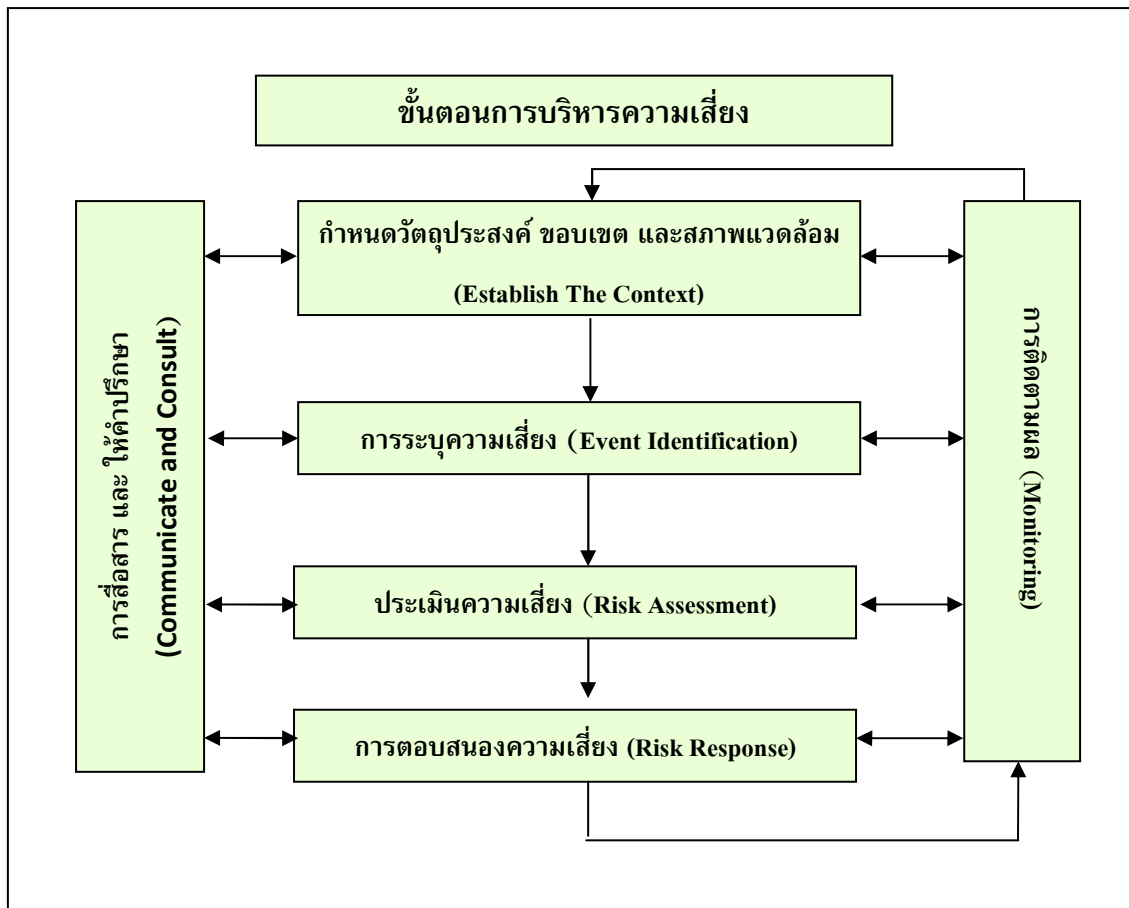
การเสี่ยง หมายถึง ตัดสินใจที่จะดำเนินการ (หรือไม่ดำเนินการ) สิ่งใดสิ่งหนึ่งบนพื้นฐานของการขาดข้อมูลที่ชัดเจน ไม่ครบถ้วน เป็นเพียงการประมาณการ การคาดเดา การตั้งความหวังซึ่งผลของการตัดสินใจนั้น อาจเป็นไปได้ตามความคาดหมายหรือตรงกันข้ามก็ได้ เช่น การเสี่ยงโชคพนัน การเสี่ยงอันตราย เป็นต้น

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่จัดขึ้นโดยฝ่ายบริหารเพื่อประยุกต์ใช้ในการจัดทำแผนกลยุทธ์ทั่วทั้งองค์กร โดยออกแบบมาระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อองค์กร และจัดการกับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way) เป็นมาตรฐานสากลซึ่งคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินได้นำมาเป็นมาตรฐานของระบบการจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดให้หน่วยงานต่างๆนำไปจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมองค์กร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) การระบุความเสี่ยง 4) การประเมินความเสี่ยง 5) ตอบสนองความเสี่ยง 6) กิจกรรมควบคุม 7) ข้อมูลและการสื่อสาร 8) การติดตามผล

3. ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)



แผนภาพ ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
- 2) การระบุความเสี่ยง (Event Identification)
- 3) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
- 4) การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
- 5) การติดตามผล (Monitoring)

โดยมีรายละเอียดในการดำเนินการดังต่อไปนี้

3.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

องค์กรต้องกำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายองค์กรก่อนที่จะระบุเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

วัตถุประสงค์/เป้าประสงค์พิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/กระบวนการ (Activity/Process) ระดับตัวชี้วัดในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

3.2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

- **วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง** มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ให้เหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการระดมสมอง (Brainstorming) เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยข้อมูลในอดีต (Past Data)
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)
- 5) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)
- 6) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

3.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หมายถึง การประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อยกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณโดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- **การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach)** จะไม่มีการระบุค่าของความเสี่ยงหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสี่ยง และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น
- **การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach)** จะระบุค่าของความเสี่ยงหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน
- **โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood)** เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เชิงปริมาณ

โอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	5
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือน ต่อ ครั้ง	4
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือน ต่อครั้ง	3
น้อย	มากกว่า 1 ปี ต่อครั้ง	2
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปี ต่อครั้ง	1

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ เชิงคุณภาพ

โอกาสที่จะเกิดความ เสี่ยง	ความถี่ที่เกิดขึ้นของความเสี่ยง	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	5
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	4
ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดบางครั้ง	3
น้อย	อาจมีโอกาาเกิดแต่นานๆ ครั้ง	2
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น	1

- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง เชิงปริมาณ

ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท	5
สูง	น้อยกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	น้อยกว่า 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
น้อย	น้อยกว่า 10,000 – 50,000 บาท	2
น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง เชิงคุณภาพ

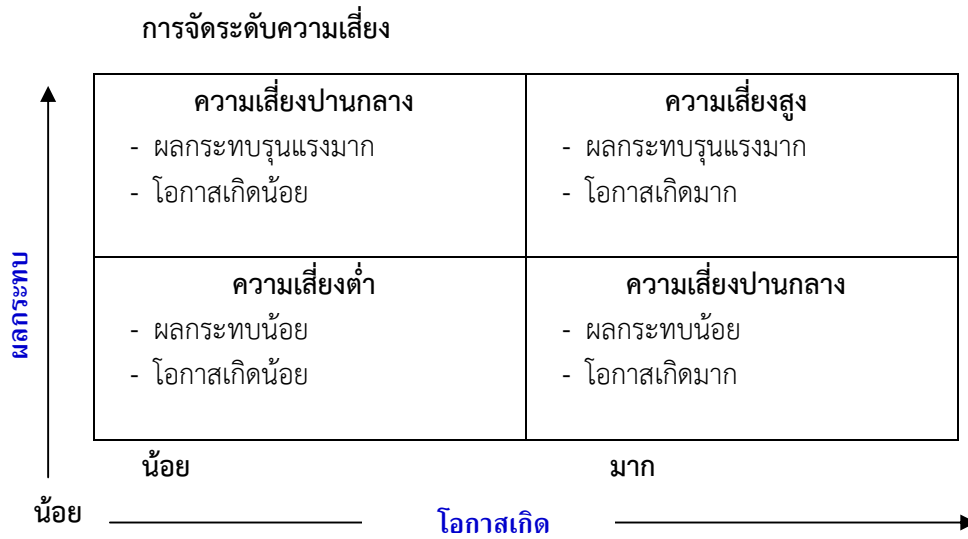
ผลกระทบ	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต	5
ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน	4
ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน	3
น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง	2
น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	1

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

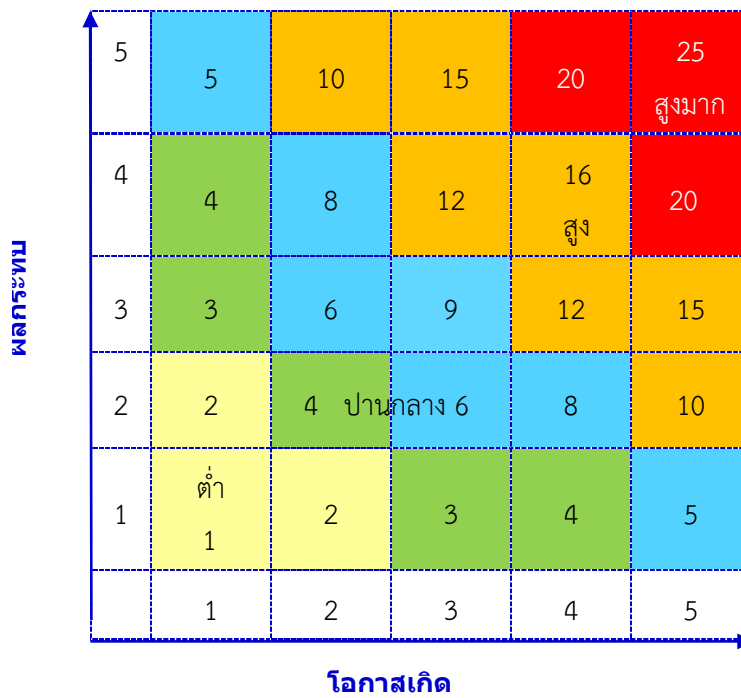
เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยง โดยใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

ระดับคะแนนความเสี่ยง	จัดระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง	พื้นที่สี
1-3	ต่ำ	ยอมรับความเสี่ยง	เหลือง
4-9	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง (มีมาตรการติดตาม)	เขียว, ฟ้า
10-16	สูง	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง)	ส้ม
17-25	สูงมาก	ควบคุมความเสี่ยง (มีแผนควบคุมความเสี่ยง), ถ้ายโอนความเสี่ยง	แดง

- แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



การประเมินความเสี่ยง



3.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีร่วมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance)

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ คือ

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การไม่ต้องการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

3) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)

หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวมทั้งกำหนดแผนสำรองในเหตุฉุกเฉิน

4) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)

หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับองค์กรภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

3.5 การติดตามผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและมีความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับองค์กร และเพื่อให้ทราบว่าการเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ การติดตามการบริหารความเสี่ยงทำได้ 2 ลักษณะ คือ

- การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันทั่วทั้งที่ และถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน

- การติดตามเป็นรายครั้ง เป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้น ปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4. การจำแนกประเภทการบริหารความเสี่ยง (Classifying)

- 1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์
- 2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
- 3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- 4) ด้านกระบวนการ

โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์

คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก อันส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร และดำเนินการวางมาตรการบริหารความเสี่ยง

2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาลที่จะเกิดขึ้นในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินการเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในการกำกับดูแลตนเองที่ดีที่สุด
- จะต้องมีการจัดทำแผนธรรมาภิบาล และ/หรือแผนบริหารความเสี่ยงในเรื่องการกำกับดูแลที่ดี
- ต้องมีการวิเคราะห์โอกาสหรือแนวโน้มที่จะประทุพผิตหลักธรรมาภิบาล ซึ่งส่งผลกระทบต่อรัฐ สังคม และสิ่งแวดล้อม ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย องค์กร และผู้ปฏิบัติงาน
- หลักธรรมาภิบาลที่ต้องนำมาวิเคราะห์หาปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความโปร่งใส ความยุติธรรม ความสามัคคี ความมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ การมุ่งเน้นผลงาน ความคล่องตัว การทุจริตคอร์รัปชัน

3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

- การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ ให้มีความถูกต้อง ปลอดภัย และใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์
- มีการบริหารความเสี่ยงเพื่อจำกัด ป้องกัน หรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่างๆ โดยสามารถฟื้นฟูระบบสารสนเทศ และการสำรอง และกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Backup and Recovery)
- มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ (IT Contingency Plan)
- มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัย (Security) ของระบบฐานข้อมูล เช่น ระบบป้องกันไวรัส (Anti-Virus Sytem) ระบบไฟฟ้าสำรอง เป็นต้น
- มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)

4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

- การบริหารความเสี่ยงของกระบวนการที่สร้างคุณค่า เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนด
- ครอบคลุมประเด็นของการออกแบบและนำระบบควบคุมมาใช้ ตามปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการควบคุม ความคุ้มค่าของการควบคุม การทันการณ์ของการติดตามและบอกเหตุความสม่ำเสมอของกลไกการควบคุม การจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

5. สรุป ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
1 กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม	แต่งตั้งกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ (1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย (1) การระดมสมอง (Brainstorming) (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) (3) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น <i>จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น</i> (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) (6) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if) จำแนกประเภท (1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (3) ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (4) ด้านกระบวนการ
3 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง (1) ประเมินโอกาส (1-5) (2) ผลกระทบ (1-5) (3) ประเมินความเสี่ยง (1-25) (4) จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) ตามแบบฟอร์ม RM1 จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง
4 ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Assessment)	จัดการความเสี่ยง (1) ความเสี่ยงต่ำ : <i>ยอมรับความเสี่ยง</i> (2) ความเสี่ยงปานกลาง : <i>ยอมรับความเสี่ยง</i> โดยมีมาตรการติดตาม (3) ความเสี่ยงสูง : <i>ควบคุมความเสี่ยง</i> โดยมีแผนการควบคุม (4) ความเสี่ยง สูงมาก : <i>ควบคุมความเสี่ยง</i> โดยมีแผนการควบคุม <i>ถ่ายโอนความเสี่ยง</i> จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม RM2 - กำหนดมาตรการการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ รายงานการควบคุมภายใน
5 ติดตามความเสี่ยง (Risk)	ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง (1) รายงาน รอบ 6, 9 เดือน - รายงานผู้บริหาร ตามแบบฟอร์ม RM3 (2) รายงาน รอบ 12 เดือน 1. รายงานผู้บริหาร ตามแบบฟอร์ม RM3 2. รายงานผลการควบคุมภายใน

6. การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐจัดวางระบบการควบคุมภายใน และให้รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งระบบการการควบคุมภายในถึงแม้ว่าจะมีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็ไม่อาจจะป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเหนือความคาดหมายได้ การกำหนดเกณฑ์การควบคุมส่วนใหญ่กำหนดจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องจัดให้มีระบบและการจัดการบริหารความเสี่ยงโดยจักต้องมีการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงและโอกาสทั้งหมดที่เป็นไปได้ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร ส่วนงาน/โครงการ/กิจกรรม หรือตัวชี้วัดด้วยเครื่องมือต่างๆ เพื่อจัดวางระบบควบคุมภายในต่อไป

บทที่ 2
กระบวนการบริหารความเสี่ยง
สำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนางานวิชาการ)

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
3	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ											
3.1	ความผิดพลาดด้านประสิทธิภาพของการทำงานของโปรแกรมระบบงานทะเบียนนักศึกษา (Hardware Software Network และPeopleware)	T1	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	มีผลกระทบต่อการงานเล็กน้อย	มีผลกระทบต่อการงานบางหน่วยงาน	มีผลกระทบต่อการงานหลายหน่วยงาน	เกิดผลเสียหายต่อระบบการทำงานทั้งองค์กร	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
3.2	ระบบสารสนเทศเครือข่ายคอมพิวเตอร์	T2	ไม่มีผลกระทบต่อการงาน	มีผลกระทบต่อการงานเล็กน้อย	มีผลกระทบต่อการงานบางหน่วยงาน	มีผลกระทบต่อการงานหลายหน่วยงาน	เกิดผลเสียหายต่อระบบงานทั้งองค์กร	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
4	ความเสี่ยงด้านกระบวนการ											
	ด้านการบริหาร											
4.1	ระบบการตรวจสอบผู้สำเร็จการศึกษาเนื่องจากเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษามีมากขึ้นและแตกต่างกัน	O1	ไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน	มีผลกระทบต่อการทำงานเล็กน้อย	มีผลกระทบต่อการทำงานบางหน่วยงาน	มีผลกระทบต่อการทำงานหลายหน่วยงาน	เกิดผลเสียหายต่อระบบงานขององค์กร	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
4.2	การรับเข้าศึกษามีการแข่งขันสูง การรับนักศึกษาไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	O2	ไม่กระทบต่อการทำงาน	กระทบต่อการทำงานบ้าง	กระทบต่อการทำงาน	กระทบต่อหน่วยงาน	กระทบต่อมหาวิทยาลัย	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

ที่	ปัจจัยเสี่ยง	รหัส	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (I)					โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ด้านความปลอดภัย												
4.5	ไฟฟ้าดับเป็นเวลานาน ทำให้ระบบการสำรองไฟไม่เพียงพอ	O3	ดับไม่เกิน 3 ชั่วโมง	ดับเกิน 4 ชั่วโมง	ดับเกิน 6 ชั่วโมง	ดับเกิน 10 ชั่วโมง	ดับมากกว่า 10 ชั่วโมง	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
4.6	ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร	O4	มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	ทรัพย์สินของบุคลากรไม่สูญหาย	ทรัพย์สินของบุคลากรสูญหายและได้คืน	ทรัพย์สินของบุคลากรสูญหาย	ไม่มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก

2.2 การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงของสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

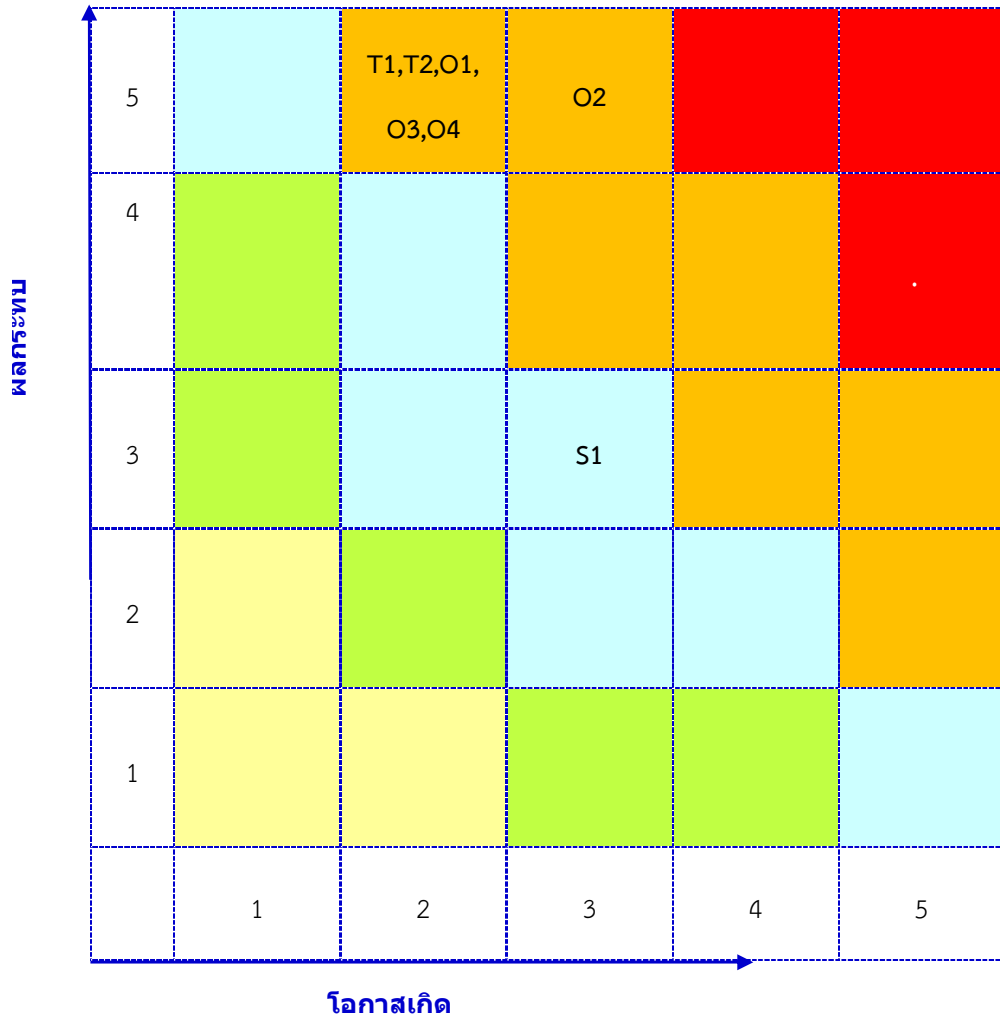
ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	รหัส
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1.1 การดำเนินการเสนอหลักสูตรที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้ว	1.1.1 คณะ/วิชา แก่ไขและเสนอเอกสารหลักสูตรเพื่อเสนอ ส.ก.อ. รับทราบล่าช้า ไม่ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	3	3	9	S1
2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล 2.1(ไม่มี).....					
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.1 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการ	3.1.1 ความผิดพลาดด้านประสิทธิภาพของการทำงานด้วยโปรแกรมระบบงานทะเบียนนักศึกษา(Hardware Software Network และPeopleware)	2	5	10	T1
	3.1.2 ระบบสารสนเทศเครือข่ายคอมพิวเตอร์	2	5	10	T2

RM1

2.2 การระบุความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงของสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	รหัส
4. ความเสี่ยงด้านกระบวนการ ด้านการบริหาร					
4.1 เพื่อให้การตรวจสอบผู้สำเร็จการศึกษามีประสิทธิภาพ	4.1.1 ระบบการตรวจสอบผู้สำเร็จการศึกษาเนื่องจากเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษามีมากขึ้น และแตกต่างกัน	2	5	10	○1
4.2 เพื่อให้การรับเข้าศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย	4.2.1 การรับเข้าศึกษามีการแข่งขันกันสูง การรับนักศึกษาไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	3	5	15	○2
ด้านความปลอดภัย					
4.3 การควบคุม กำกับ ดูแล ระบบไฟฟ้า	4.3.1 ไฟฟ้าดับเป็นเวลานาน ทำให้ระบบการสำรองไฟไม่เพียงพอ	2	5	10	○3
4.4 เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและผู้มารับบริการ	4.4.1 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร	2	5	10	○4

2.3 แผนภูมิความเสี่ยงสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)



- หมายเหตุ
- S หมายถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - L หมายถึง ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
 - T หมายถึง ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - O หมายถึง ความเสี่ยงด้านกระบวนการ

2.4 แผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 1.1 การดำเนินการเสนอหลักสูตรที่สภามหาวิทยาลัยเห็นชอบแล้ว	1.1.1 คณะ/วิชา แก้ไขและเสนอเอกสารหลักสูตรเพื่อเสนอ ส.ก.อ. รับทราบล่าช้า ไม่ทันตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด	1.1.1.1 จัดอบรม/สัมมนาอาจารย์และเจ้าหน้าที่ สร้างความเข้าใจ กำกับ ติดตาม	กลุ่มภารกิจ พัฒนา วิชาการ	30-ก.ย.-56
2. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล 2.1(ไม่มี).....				
3. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 3.1 เพื่อพัฒนาและปรับปรุงระบบสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการ	3.1.1 ความผิดพลาดด้านประสิทธิภาพของการใช้งานด้วยโปรแกรมระบบงานทะเบียนนักศึกษา (Hardware Software Network และ Peopleware)	พัฒนาโปรแกรมสนับสนุนงานทะเบียน นักศึกษาจัดทำแผนบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อลดความเสียหาย	กลุ่มภารกิจ ประมวลผล	30-ก.ย.-56

2.4 แผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ
	3.1.2 ระบบสารสนเทศเครือข่ายคอมพิวเตอร์	จัดทำแผนบริหารจัดการระบบสารสนเทศ โครงการกิจกรรมย่อย โครงการพัฒนาระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	กลุ่มภารกิจ ประมวลผล	30-ก.ย.-56
<p>4.ความเสี่ยงด้านกระบวนการ</p> <p>ด้านการบริหาร</p> <p>4.1 เพื่อให้การตรวจสอบผู้สำเร็จการศึกษา มีประสิทธิภาพ</p>	4.1.1 ระบบการตรวจสอบผู้สำเร็จการศึกษา เนื่องจากเงื่อนไขการสำเร็จการศึกษามีมากขึ้น และแตกต่างกัน	4.1.1.1 มีการจัดประชุมเพื่อปรึกษาหารือหา แนวทางพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) สนับสนุนการตรวจสอบการสำเร็จ การศึกษา พัฒนาโปรแกรมระบบงานการ แจ้งสำเร็จการศึกษาแบบออนไลน์	กลุ่มภารกิจ ประมวลผล	30-ก.ย.-56

2.4 แผนการบริหารความเสี่ยงของสำนักทะเบียนและประมวลผล (สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ)

ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	แผนงาน/กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลา ดำเนินการ
4.2 เพื่อให้การรับเข้าศึกษาเป็นไปตามเป้าหมาย	4.2.1 การรับเข้าศึกษามีการแข่งขันกันสูง การรับนักศึกษาไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	4.2.1.1 จัดทำโครงการประชาสัมพันธ์ การตลาดเชิงรุก ออกแนะแนวสัญจรทั่วภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ เข้าร่วมจัดนิทรรศการ ตลาดนัดหลักสูตรอุดมศึกษา ที่มหาวิทยาลัยอื่นเป็นเจ้าภาพ จัดระบบทุนการศึกษา	กลุ่มภารกิจ รับเข้า	30-ก.ย.-56
ด้านความปลอดภัย 4.3 การควบคุม กำกับ ดูแล ระบบไฟฟ้า	4.3.1 ไฟฟ้าดับเป็นเวลานาน ทำให้ระบบการสำรองไฟไม่เพียงพอ	4.3.1.1 มีแผนซักซ้อม และมีขั้นตอนการดำเนินการในกรณีไฟฟ้าขัดข้อง	กลุ่มภารกิจ บริหารทั่วไป	30-ก.ย.-56
4.4 เพื่อส่งเสริมคุณภาพชีวิตของบุคลากรและผู้มารับบริการ	4.4.1 ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร	4.4.1.1 เพิ่มการติดตั้งกล้องวงจรปิด (CCTV) ในพื้นที่เสี่ยง	กลุ่มภารกิจ บริหารทั่วไป	30-ก.ย.-56

ภาคผนวก

