



ฉบับ

ปรับปรุง

พฤษภาคม 2564



คู่มือ การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดลมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้านการศึกษา การวิจัยและการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Disruptive Change) ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน เทคโนโลยี กฎหมายใหม่ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาดใหม่ๆ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่างๆ






มหาวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องดังกล่าวจึงได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่มีคุณค่า และเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO - Enterprise Risk Management พร้อมทั้งส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเอง

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหิดล
ปรับปรุง กุมภาพันธ์ 2564
โดย ทีมบริหารความเสี่ยง





ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

○ ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	3
○ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	3
○ นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล	4
○ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
○ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
○ กรอบการบริหารความเสี่ยง	9

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

○ ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	13
○ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล	
 การกำหนดวัตถุประสงค์	14
 การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง	15
 การประเมินความเสี่ยง	17
 การตอบสนองความเสี่ยง	19
 การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	20
○ การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	21

ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

○ แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	27
 การจัดทำแบบรายงานฯ	29
 เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)	31
 เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)	32
 ตารางแสดงระดับความเสี่ยง	35

ภาคผนวก

○ ตัวอย่างการกรอกแบบรายงาน	37
----------------------------	----

ส่วนที่ 1

ข้อมูลพื้นฐาน



ภาพจาก แผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยมหิดล ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2561 - 2580

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

- ★ ลดโอกาส หรือผลกระทบจากเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์
- ★ พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีระบบ
- ★ เพิ่มขีดความสามารถเชิงรุกได้อย่างมั่นใจ
- ★ องค์กรมั่นคงและยั่งยืน

กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

- ⊕ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- ⊕ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่างๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล

เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอน ที่อาจเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหิดล พ.ศ. 2550 ประกอบกับมติคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในการประชุมครั้งที่ 28 เมื่อวันที่ 1 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554 จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล ดังต่อไปนี้

1. มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
4. มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

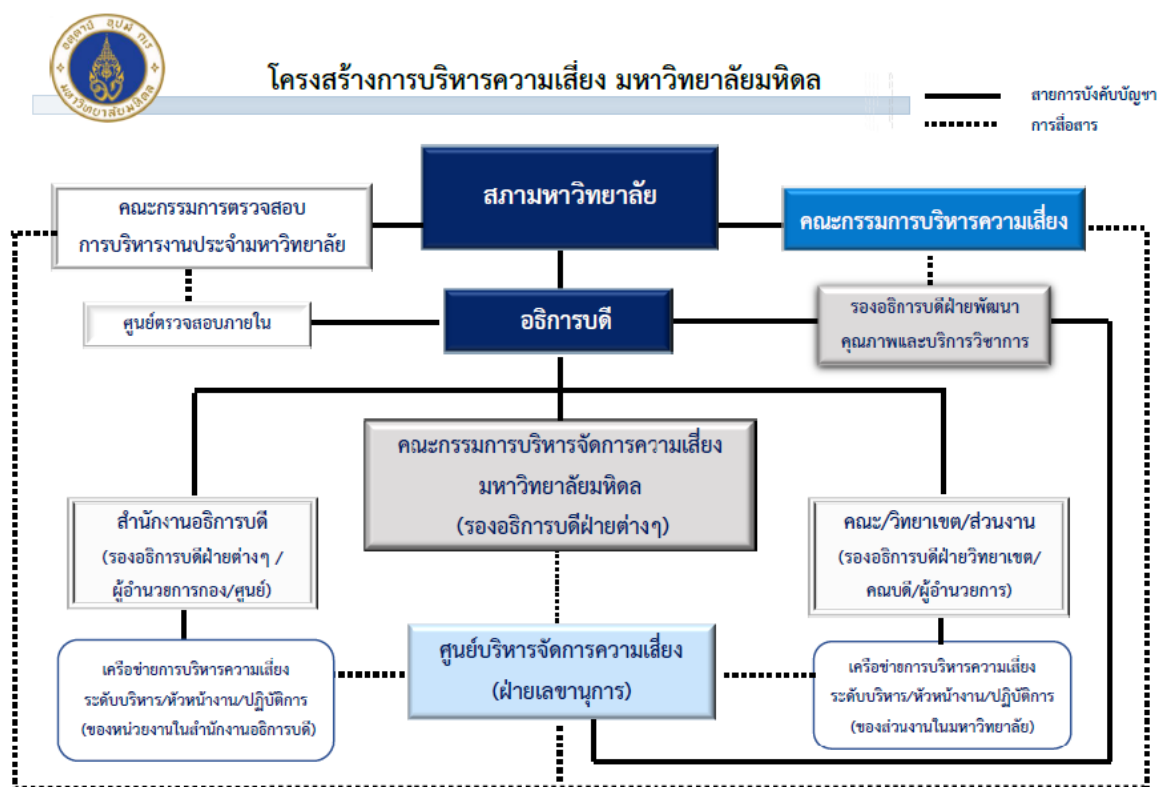
ประกาศ ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2554

ลงนามแล้ว

อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกันเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร ผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง



โดยศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนงานมีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผ่านเครือข่ายด้านการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานและหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

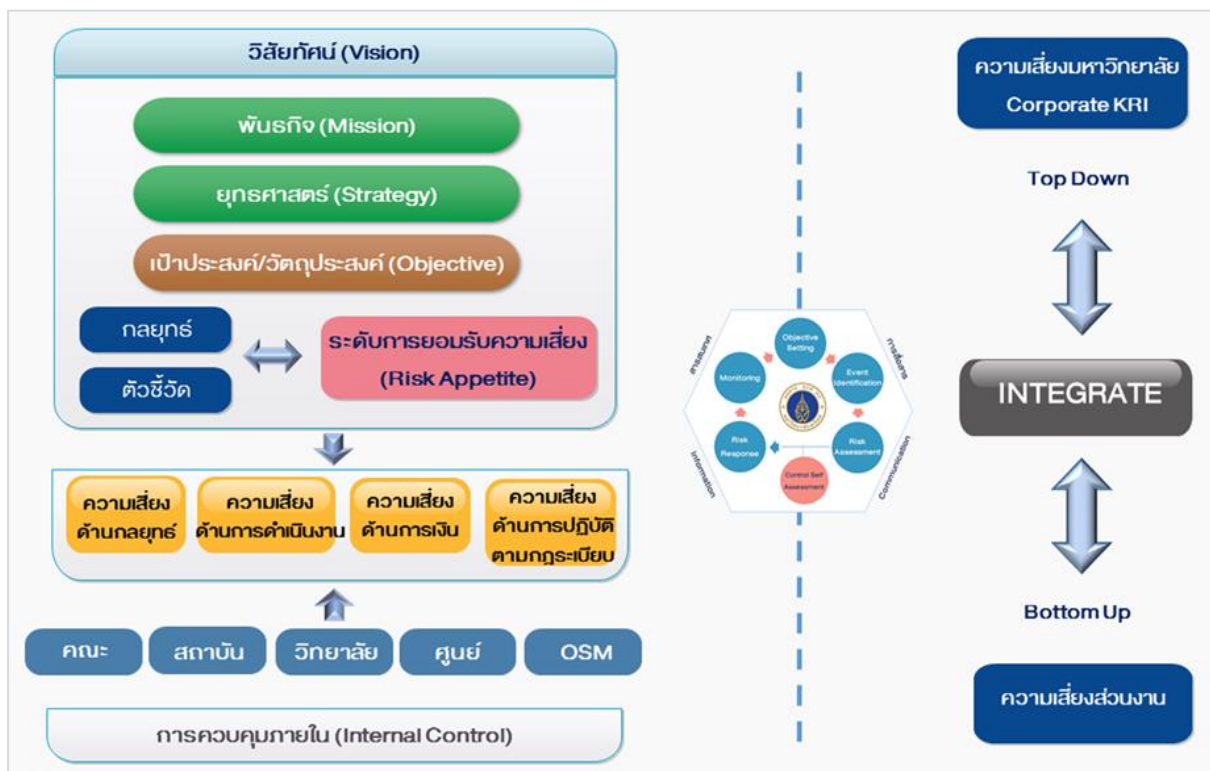
หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> เสนอนโยบายในการขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญของมหาวิทยาลัย พิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ให้มีความเหมาะสม ให้คำปรึกษาแนะนำให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเกิดการบูรณาการตามหลักการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยง และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ติดตามผลและให้ความเห็นต่อการประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> สอบทานให้ส่วนงานมีการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (คำสั่งสภามหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย)
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบาย กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและทบทวนอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม จัดให้มีการวางแผนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม กำกับดูแลและติดตามประเมินผลการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ
อธิการบดี (Corporate)	<ul style="list-style-type: none"> ส่งเสริมสนับสนุนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง สร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
Risk Owner)	<ul style="list-style-type: none"> ● ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ● กำกับดูแลและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของทั้งมหาวิทยาลัย ทำให้มั่นใจได้ว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสม
รองอธิการบดีฝ่าย / ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย (Risk Owner)	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแล ติดตามความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ในแต่ละพันธกิจหรือภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบในการดำเนินงานตามแผนอย่างเหมาะสม
คณบดี / ผู้อำนวยการ ส่วนงาน / ผู้อำนวยการกอง (Risk Owner)	<ul style="list-style-type: none"> ● กำกับดูแลการปฏิบัติงานของส่วนงานให้มีการประเมินความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยง ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและมีการรายงานความเสี่ยงตามแนวทางของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันทั้งส่วนงาน เพื่อให้มั่นใจได้ว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมเหมาะสม ● ส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ ● ส่งเสริม สนับสนุนและรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ
หัวหน้างานและพนักงานทุกคน (Risk Officer)	<ul style="list-style-type: none"> ● วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินการควบคุมที่มีอยู่ และรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น ● มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ
ศูนย์บริหารจัดการ ความเสี่ยง	<ul style="list-style-type: none"> ● นำเสนอนโยบาย กรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา ● ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกส่วนงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและกรอบแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ● จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ● วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
	<p>เสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none">● ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยง การให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้ที่เกี่ยวข้อง● สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่น เชื่อมโยงระบบงานและข้อมูลที่สำคัญสำหรับการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารงานของมหาวิทยาลัย

กรอบการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัย ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร ความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์(Strategic) และเป้าประสงค์(Objective) ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ คือการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ(Key Performance Indicator) ที่กำหนดค่าเป้าหมายไว้ล่วงหน้า



แผนภาพ : กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ(Compliance Risk) โดยมีการบูรณาการ ความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับส่วนงาน(Top - Down) และจาก ระดับส่วนงานสู่ระดับมหาวิทยาลัย(Bottom - Up) มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงในพันธกิจหลักและ พันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัย กำหนด และทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหาร ความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง



ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่กำหนดขึ้นและนำไปใช้โดยคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และบุคลากรอื่นๆขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์และใช้กับหน่วยงานทั้งหมดในองค์กร โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจมีผลกระทบต่อองค์กร รวมทั้งการบริหารความเสี่ยงให้อยู่ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้(Risk Appetite) ทั้งนี้เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
[ที่มา : กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ บทสรุปสำหรับผู้บริหารและกรอบโครงสร้าง, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2551]

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มประชากร Disruptive Technology สภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาด เป็นต้น

โอกาส (Opportunity) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลในเชิงบวกที่ส่งเสริมการรักษาและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร และอาจสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงรุก

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง จำนวน (Amount) หรือข้อความ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้าง (Broad Level) ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

- ★ ปัจจัยภายใน ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion)
- ★ ปัจจัยภายนอก ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator) หมายถึง ปัจจัยหรือข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของระดับความเสี่ยง สามารถใช้เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้าได้ (Warning Sign) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ใช้เพื่อการติดตามและเฝ้าระวังเหตุการณ์ความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา โดยคุณลักษณะของตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ดี คือ

- ★ ควรเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)
- ★ ควรเป็นข้อมูลเชิงสถิติ หรือข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้จริง
- ★ สัมพันธ์กับเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจเชื่อมโยงมาจากสาเหตุของความเสี่ยง
- ★ สามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงได้มากกว่า 1 ตัวชี้วัด /1 เหตุการณ์ความเสี่ยง

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยได้กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนหลัก คือ



1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันในทุกระดับขององค์กร เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในภาพรวม การกำหนดวัตถุประสงค์ควรคำนึงถึงหลัก SMART

Specific : มีความชัดเจน

Measurable : สามารถวัดได้

Achievable : สามารถปฏิบัติได้

Reasonable : มีความสมเหตุสมผล

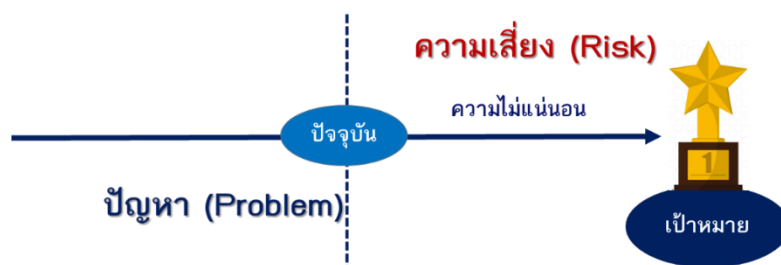
Time constrained : มีกรอบเวลา

ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

2. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบริหารลู่ติดคู่ประสงค์หรือเป้าหมายของส่วนงานและ/หรือมหาวิทยาลัย ที่อาจทำให้ผลการดำเนินงานถูกเบี่ยงเบนไปจากเป้าหมายที่กำหนดไว้ พิจารณาทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น สภาพแวดล้อม ข้อจำกัดและทรัพยากรที่มีอยู่ แล้วนำมาระบุเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ครอบคลุมในทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง ได้แก่

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** ความเสี่ยงที่เกิดจากนโยบายการบริหารงาน การกำหนดกลยุทธ์ที่ไม่สัมพันธ์กับเป้าหมาย หรือการเลือกกลยุทธ์ผิด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน เช่น การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว ระบบงานสำคัญหยุดชะงัก/ไม่สามารถใช้งานได้ การมอบหมายหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม เป็นต้น
- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** ความเสี่ยงจากการบริหารการเงิน ความเพียงพอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคต รวมถึงข้อมูลการรายงานทางการเงินที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร
- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจสำคัญของมหาวิทยาลัย รวมถึงการที่กฎ/ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นนั้นไม่ชัดเจนทำให้ต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ



ปัญหา(Problem) คือ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน **เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันหรือเกิดขึ้นเป็นประจำ และควรต้องได้รับการแก้ไขโดยทันที** เพื่อให้การปฏิบัติงานในปัจจุบันสามารถดำเนินต่อไปได้

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกส่วนงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เป็นประจำทุกปี

เทคนิคที่ใช้ในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง เช่น

- ★ **Data Analytic** : การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาแนวโน้มของการเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ข้อมูลกลุ่มอายุบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ ผลงานวิจัย และอื่นๆ)
- ★ **Brainstorming** : การระดมความคิดจากผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงาน หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ★ **Experience** : การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เคยพบหรือเคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้ในกระบวนการทำงาน (Incidents)
- ★ **Work procedure** : การวิเคราะห์จากกระบวนการ โดยพิจารณาว่าในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติงานอาจจะเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้กิจกรรมนั้นๆ ต้องหยุดชะงักไม่สามารถปฏิบัติงานต่อได้ และส่งผลเสียหายต่อองค์กร
- ★ **Questionnaires** : การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่างๆ ว่ามีปัญหาหรือข้อผิดพลาดหรือความเสี่ยงในลักษณะใดบ้าง และก่อให้เกิดความเสียหายอย่างไร ทั้งนี้ควรเป็นการสอบถามกับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องในงานซึ่งเป็นผู้ทราบข้อมูลต่างๆ อย่างแท้จริง โดยต้องพึงระวังการใช้ความรู้สึกหรือทัศนคติส่วนตัวในการตอบคำถาม จึงควรใช้วิธีอื่นควบคู่กันไปด้วย
- ★ **Checklists** : การใช้แบบสอบถามรายการ โดยผู้บริหารและพนักงานสามารถตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการทำงานตาม Checklist ที่มีการจัดทำไว้ด้วยตนเอง
- ★ **Site Visit** : การลงพื้นที่จริงเพื่อรับทราบข้อมูลจากการปฏิบัติงาน ปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณากำหนดพื้นที่เสี่ยง (Risk Area) และแนวทางการจัดการที่เหมาะสม
- ★ **Benchmarking** : การศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่มีการปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน พิจารณารisk ที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจหรือการดำเนินงานจากองค์กรอื่นๆ เพื่อนำมาปรับใช้กับหน่วยงานตนเอง



ที่มา: http://www.cimarketing.com/blog/wp-content/uploads/2015/06/ETB2014-BlogPhoto_5225_Original-1024x547.jpg

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นต่อส่วนงานและมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงเพื่อให้ทุกส่วนงานได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ทั้งนี้ส่วนงานอาจกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานได้แต่ควรต้องให้สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากข้อมูลเชิงสถิติทั้งในอดีตและข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคต

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพ ได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากร และนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating) คือ การพิจารณาสถานะของความเสี่ยงซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ เป็นการจัดลำดับความสำคัญ (Prioritize) ของเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละเหตุการณ์ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดระดับความเสี่ยงไว้ 4 ระดับคือ สูงมาก สูงปานกลาง และต่ำ หากระดับความเสี่ยงที่ประเมินไว้อยู่ในระดับที่เกินกว่าจะยอมรับได้ ก็ควรต้องกำหนดเป็นแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางที่เหมาะสมโดยต้องคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการกับประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

การประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Control Self Assessment) เป็นการทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) ความครอบคลุม ความเพียงพอและเหมาะสมที่จะสามารถให้ความมั่นใจได้ว่าการดำเนินงานจะบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

กิจกรรมควบคุมแบ่งได้เป็น 4 ประเภท ดังนี้

การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)

การดำเนินการหรือการควบคุมที่เหมาะสมซึ่งจัดไว้ล่วงหน้า เพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์ / ผลกระทบที่ไม่ดี ตัวอย่างเช่น

- การจัดทำคู่มือระเบียบปฏิบัติต่างๆ
- การจัดทำ Checklist
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย



การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control)

การดำเนินการหรือการควบคุม เพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว ตัวอย่างเช่น

- การกระหายยอดเงินฝากธนาคาร
- การกระหายยอดข้อมูล
- การยืนยันการอนุมัติ
- การตรวจสอบกล่องวงจรปิด



การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)

การดำเนินการหรือการควบคุม เพื่อแก้ไขความเสียหายหรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ ตัวอย่างเช่น

- การสำรองข้อมูล
- การแจ้งเตือน
- การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข
- การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน



การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control)

การดำเนินการหรือการควบคุม เพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ตัวอย่างเช่น

- การให้รางวัลเชิดชูเกียรติ
- การมอบประกาศเกียรติคุณ
- การฝึกอบรม
- การประชาสัมพันธ์
- การกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน
- การสอนงาน



4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

- **การยอมรับความเสี่ยง (Accept) :** ดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เดิม ไม่กำหนดแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม
ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ โดยยังคงดำเนินการตามมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามเฝ้าระวังสถานะของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจมีการปรับระดับเพิ่มขึ้นได้ ทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป ใ้ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ หรือปานกลาง
- **การลดความเสี่ยง (Reduce) :** กำหนดแผนจัดการความเสี่ยง(แผนระยะสั้น-ระยะยาว) เป็นการดำเนินการเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่จะสามารถลดโอกาสเกิดหรือลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่, การเพิ่มการควบคุม, การฝึกอบรมเพิ่มทักษะ, การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น ใ้ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับปานกลาง สูง หรือสูงมาก
กรณีเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาดร้ายแรง ที่มีระดับโอกาสเกิดต่ำ แต่ระดับผลกระทบสูงมาก ควรจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะฉุกเฉิน และเพื่อรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
- **การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) :** หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง
เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่ใช้เพื่อการลดระดับของความเสี่ยงลง โดยการหาผู้ร่วมจัดการ หรือการแบ่งภาระความเสี่ยงบางส่วนให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย, การร่วมทุน, การหาพันธมิตร เป็นต้น ใ้ใช้กับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูง หรือสูงมาก
- **การหลีกเลี่ยง (Avoid) :** ยกเลิกการดำเนินงานที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
การตัดสินใจยกเลิกการดำเนินงาน หลีกเลี่ยงโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้ต้องมั่นใจว่าการดำเนินงานโดยรวมจะยังสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจได้กำหนดไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย, ปรับเปลี่ยนนโยบาย, หยุดบางกิจกรรม เป็นต้น ควรพิจารณาเลือกใช้แนวทางนี้เฉพาะกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก

การประเมินทางเลือกในแต่ละกลยุทธ์ของการบริหารความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารส่วนงานควรต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่เกี่ยวข้อง 2 ประการ คือ

- ★ **ทรัพยากรที่มีอยู่** ความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากรเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ★ **ความเป็นไปได้ของประสิทธิผลและความสำเร็จ**ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรต้องปรับเปลี่ยนหากแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงาน ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย ดังนี้

- ★ ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย กำหนดรอบการรายงานผลเป็นรายไตรมาส
- ★ ความเสี่ยงระดับส่วนงาน กำหนดรอบการรายงานผลปีละ 2 ครั้ง (ปีงบประมาณ)
รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน

ทุกส่วนงานควรต้องมีการทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เป็นประจำทุกปี โดยพิจารณา ระดับความเสี่ยงที่อาจมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม หรือเหตุการณ์ความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงต่างๆ หรือเพื่อให้สามารถกำหนดแผนรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นไว้ล่วงหน้าก่อน

การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตามที่มหาวิทยาลัย ได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ได้ประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ แล้วมีระดับความเสี่ยงสูง (โชนสีส้ม) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (โชนสีแดง) มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการที่เหมาะสม และต้องนำส่งรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด อันประกอบด้วย ผลการดำเนินกิจกรรม ผลตัวชี้วัดความเสี่ยง และสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบกัน ดังนี้

- ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง : พิจารณาความสำเร็จและผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในรายกิจกรรม และในภาพรวมของแต่ละเหตุการณ์
- ข้อมูลผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : พิจารณาข้อมูลเชิงสถิติที่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามรอบระยะเวลาของการรายงานผลฯ เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โชนสี) : พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

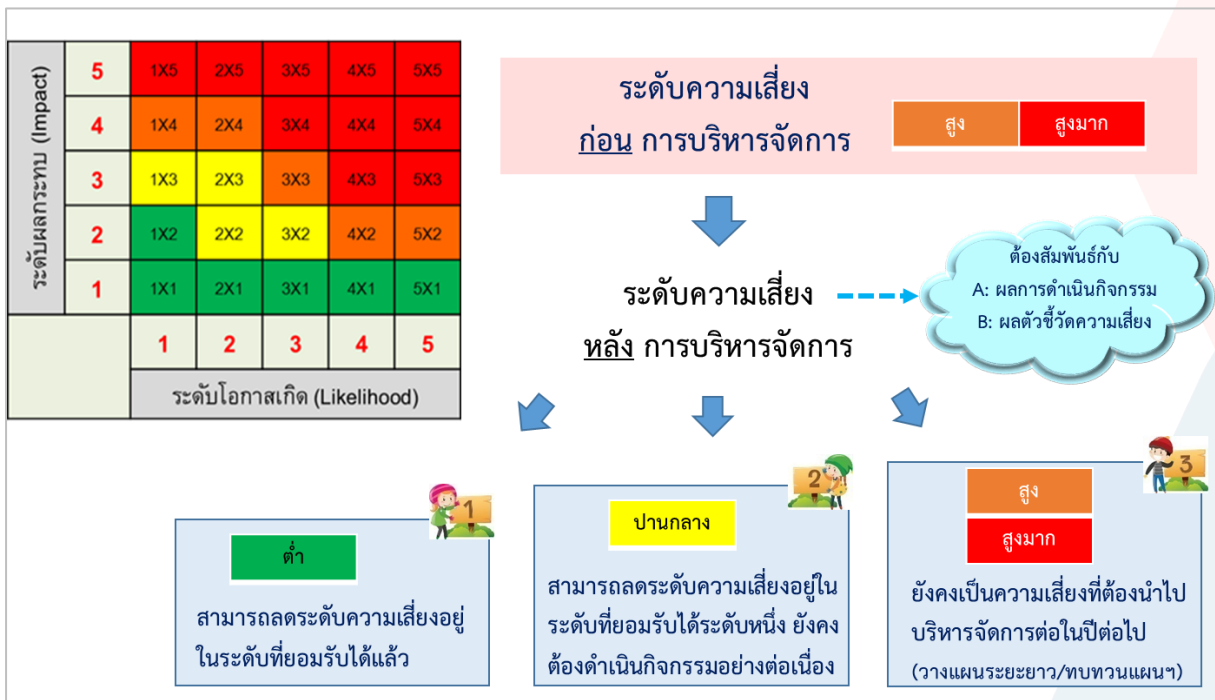
ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

แผนภาพ : ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

แนวทางการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยทั่วไปเมื่อส่วนงาน/หน่วยงาน ได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ แล้วนำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ จะสามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับต่ำ(โซนสีเขียว) หมายถึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว กิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนฯ เพียงพอแล้วที่จะควบคุมความเสี่ยงได้
- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง(โซนสีเหลือง) หมายถึงสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่งแต่ยังต้องดำเนินการกิจกรรมตามแผนฯ ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง
- ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับสูง(โซนสีแดง) หรือสูงมาก(โซนสีแดงเข้ม) หมายถึง การบริหารจัดการความเสี่ยงยังไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในถัดไป ซึ่งส่วนงาน/หน่วยงาน อาจกำหนดเป็นแผนฯ ระยะยาวมากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจต้องทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมมากขึ้น



แผนภาพ : แนวทางการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ตัวอย่างการสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรณีศึกษาที่ 1

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 3 ผลกระทบ 4 ระดับความเสี่ยง สูงมาก
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 4 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง สูงมาก

ระดับความเสี่ยงก่อน การบริหารจัดการ	3X4 สูงมาก	ระดับความเสี่ยงหลัง การบริหารจัดการ	4X3 สูงมาก
--	---------------	--	---------------

การสรุปผล - ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ ยังคงอยู่ในระดับสูงมาก แม้ว่าจะสามารถบริหารจัดการให้ระดับของผลกระทบลดลงได้แล้ว แต่ระดับโอกาสเกิดเพิ่มขึ้น จึงยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไป ในกรณีนี้ ควรต้องวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะสามารถทำให้ระดับโอกาสเกิดลดลง และเฝ้าระวังไม่ให้ระดับผลกระทบเพิ่มขึ้น

กรณีศึกษาที่ 2

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 2 ผลกระทบ 4 ระดับความเสี่ยง สูง
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 1 ผลกระทบ 5 ระดับความเสี่ยง สูงมาก

ระดับความเสี่ยงก่อน การบริหารจัดการ	2X4 สูง	ระดับความเสี่ยงหลัง การบริหารจัดการ	1X5 สูงมาก
--	------------	--	---------------

การสรุปผล - ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ ปรับเพิ่มขึ้นจากเดิมไปอยู่ในระดับสูงมาก แม้ว่าจะสามารถบริหารจัดการให้ระดับของโอกาสเกิดลดลงแล้ว แต่ระดับของผลกระทบปรับเพิ่มขึ้น จึงยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไป ในกรณีนี้ควรต้องวางแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมที่จะสามารถทำให้ระดับผลกระทบลดลง

กรณีศึกษาที่ 3

ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 5 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง สูงมาก
ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ โอกาสเกิด 2 ผลกระทบ 3 ระดับความเสี่ยง ปานกลาง

ระดับความเสี่ยงก่อน การบริหารจัดการ	5X3 สูงมาก	ระดับความเสี่ยงหลัง การบริหารจัดการ	2X3 ปานกลาง
--	---------------	--	----------------

การสรุปผล - ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ อยู่ในระดับปานกลาง(โซนสีเหลือง) คือสามารถบริหารจัดการให้ระดับความเสี่ยงลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ในกรณีนี้ให้ดำเนินการตามการควบคุมที่มีอยู่เป็นกระบวนการทำงานปกติ โดยควบคุมและเฝ้าระวังไม่ให้ระดับโอกาสเกิดหรือระดับผลกระทบเพิ่มระดับขึ้น

ข้อยกเว้น : ในกรณีที่ แม้ว่าจะสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงจนทำให้ระดับโอกาสเกิดลดลงเหลือเท่ากับ 1 แต่ระดับผลกระทบยังคงเท่ากับ 5 (กรณีไม่สามารถลดระดับผลกระทบได้-ผลกระทบด้านความปลอดภัยต่อชีวิต) ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับ “สูงมาก” ส่วนงาน/หน่วยงาน ควรต้องดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องเพื่อควบคุมและเฝ้าระวังสถานการณ์อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เพื่อให้สามารถ “ลดระยะเวลาในการสูญเสีย” และเพื่อให้สามารถเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างทันท่วงที

ส่วนที่ 3

แนวปฏิบัติ

การบริหารความเสี่ยง



แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัย กำหนดแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เวียนแจ้งให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน นำไปเป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เป็นประจำทุกปีงบประมาณ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกส่วนงาน /หน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน สามารถสรุปแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ได้ดังนี้

- ให้พิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของส่วนงาน/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอก และภายในร่วมด้วย
- ให้ทำการประเมินแนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการในปีงบประมาณปัจจุบัน โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมา สำหรับเหตุการณ์ที่ควรต้องนำไปดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณถัดไป ซึ่งส่วนงานอาจกำหนดเป็นแผนระยะยาวไว้มากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจเป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ต้องทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนบริหารจัดการให้เหมาะสมมากขึ้น
- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ใช้แบบฟอร์มและเอกสารสำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสามารถดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์มได้ที่หน้าเว็บไซต์ของศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ระบบ Intranet ที่ <http://intranet.mahidol/op/orau/jr/>
- กำหนดให้ส่วนงาน/หน่วยงาน นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง (โชนสีส้ม) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (โชนสีแดง) มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทาง การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และให้รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน จัดทำและนำส่งรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 1 - 4) มายังศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ภายในเดือนกรกฎาคม ของทุกปี พร้อมกับจัดส่งไฟล์เอกสารทั้งหมดมาที่อีเมล murmc@mahidol.ac.th

หมายเหตุ แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในแต่ละปีงบประมาณ อาจมีการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญได้ ทั้งนี้อ้างอิงตามกฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติจาก หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง



การจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนงานทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นประจำทุกปีงบประมาณ และให้นำส่งมายังมหาวิทยาลัย ภายในเดือนกรกฎาคม ของทุกปี

รายงานที่ต้องจัดทำและนำส่งประกอบด้วย

1. หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (เอกสารหมายเลข 1)

เป็นเอกสารที่กำหนดให้หัวหน้าส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการประเมินประสิทธิภาพและความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน(ปีงบประมาณปัจจุบัน) การพิจารณาความเสี่ยงสำคัญที่ส่วนงานควรต้องกำหนดแผนบริหารจัดการ รวมถึงจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในที่ควรได้รับการพัฒนาหรือปรับปรุง

2. แบบ Checklist การประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (เอกสารหมายเลข 2)

เป็นเอกสารประกอบการจัดทำเอกสารหมายเลข 1 และเป็นข้อมูลสำหรับพิจารณาเพื่อการจัดทำเอกสารหมายเลข 3 โดยให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการประเมินระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบันของตนเองว่ามีประเด็นใดที่ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์หรือไม่เพียงพอซึ่งอาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นได้ และนำไปสู่การพิจารณากำหนดแนวทางในการปรับปรุงหรือพัฒนาระบบการควบคุมภายในให้มีความครบถ้วนและครอบคลุมในทุกภารกิจงานต่อไป

3. รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 3)

เป็นเอกสารสำหรับให้ส่วนงาน/หน่วยงาน จัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ โดยให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ระบุปัจจัยและสาเหตุของความเสี่ยง ทบทวนกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ประเมินระดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (โอกาสเกิด + ผลกระทบ) และกำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง กรณีเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมินแล้วพบว่ามียกระดับความเสี่ยงสูง - สูงมาก พร้อมกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) เพื่อใช้ในการพิจารณาแนวโน้มของผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

4. รายงานแผนปฏิบัติการและผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 4)

เป็นเอกสารสำหรับการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ และการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน โดยให้นำเอาข้อมูลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 3) เฉพาะเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ประเมินแล้วพบว่ามียกระดับความเสี่ยงสูง - สูงมาก มาจัดทำเป็นรายงานแผนการดำเนินงานเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ (เอกสารหมายเลข 4) โดยระบุเหตุการณ์

ความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) กิจกรรมที่จะดำเนินการ ช่วงเวลาดำเนินการและระดับความเสี่ยง ก่อนการบริหารจัดการ

ในรอบการรายงานผลฯ ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแบบ รายงานแผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข 4) โดยให้แสดง ข้อมูลผลการดำเนินงานตามแผนฯ แยกเป็นรายกิจกรรม แสดงรายละเอียดหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่ได้ ดำเนินการแล้วหรืออยู่ระหว่างดำเนินการ ผลลัพธ์ที่ได้รับจากการดำเนินงาน ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง(KRI) ที่สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ตามรอบการรายงานผลฯ ทั้งนี้ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการประเมินระดับความเสี่ยง หลังการบริหารจัดการ พร้อมผลลัพธ์จากการบริหารจัดการความเสี่ยงตลอดปีประมาณ สรุปรายละเอียด ข้อมูลมาในการรายงานผลรอบ 12 เดือน

เอกสารประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ประกอบด้วยเอกสารดังต่อไปนี้ คือ

1. เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood)
2. เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)
 - ด้านประสิทธิผล
 - ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน
 - ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
 - ด้านความปลอดภัย
3. ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โซนสี)
4. ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ส่วนงานสามารถเลือกใช้แบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัย กำหนดได้ตามความต้องการใน 2 รูปแบบ ดังนี้

- แบบฟอร์มประเภท ไฟล์ Word
- แบบฟอร์มประเภท ไฟล์ Excel

Download แบบฟอร์มที่

<https://op.mahidol.ac.th/rm/forms>

การประเมินระดับโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับคะแนน	ระดับการเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือ เกิดบ่อย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์
4	สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือ อาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือ อาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี
2	น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือ เป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

1. ด้านประสิทธิผล

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ เทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %	≤ 1 ชั่วโมง

2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน
5	สูงมาก	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
4	สูง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
3	ปานกลาง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
2	น้อย	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา
1	น้อยมาก	≤ 0.5 % ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา

3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	
					ระดับความพึงพอใจ \leq 65%	ระดับความไม่พึงพอใจ $>$ 20%
5	สูงมาก	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ \leq 65%	ระดับความไม่พึงพอใจ $>$ 20%
4	สูง	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%
3	ปานกลาง	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%
2	น้อย	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงานเว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%
1	น้อยมาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจ $>$ 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ \leq 5%

4. ด้านความปลอดภัย

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
5	สูงมาก	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	บาดเจ็บ ต้องรักษาและรักษาหาย
2	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	เดือดร้อน รำคาญ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ

ฉบับรวม 4 ด้าน - เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิภาพ		2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน		3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร				4. ด้านความปลอดภัย
		การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	การนำเสนอบริการ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	คดียื่นสู่ศาล และ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ < 65%	ระดับความพึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต	
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความพึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย	
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความพึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บ	
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความพึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ	
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย < 10 %	≤ 1 ชั่วโมง	≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	ระดับความพึงพอใจ > 80%	ระดับความพึงพอใจ ≤ 5%	เตือนร้อน รักษา / เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ	

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยง หรือการลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง

ภาคผนวก



ตัวอย่างการกรอกข้อมูล

เอกสารหมายเลข 1

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

ส่วนงาน / หน่วยงาน**คณะ A**.....ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของ ส่วนงาน/หน่วยงาน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน**25XX**..... ด้วยวิธีการที่ส่วนงาน / หน่วยงานกำหนด ซึ่งเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของ ส่วนงาน/หน่วยงาน จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงินที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้ง ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และด้านการบริหารความ ต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

จากผลการประเมินดังกล่าว ส่วนงาน / หน่วยงาน.....**คณะ A**..... เห็นว่า การควบคุมภายใน ของหน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

ลายมือชื่อ.....**ลายเซ็นต์**.....

(.....**คำนำหน้า+ชื่อ+สกุล**.....)

ตำแหน่ง..... **คณบดี คณะ A**

วันที่.....**30**..... เดือน.....**กรกฎาคม**..... พ.ศ. ...**25XX**....

หมายเหตุ กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยง ดังกล่าวในปีงบประมาณถัดไป ให้ระบุในเอกสารหมายเลข 3 และเอกสารหมายเลข 4 ตามแบบฟอร์มที่ มหาวิทยาลัยกำหนด

การกรอกแบบฟอร์ม

**** 25XX = ปีงบประมาณปัจจุบัน**

เอกสารหมายเลข 2

แบบ Checklist

การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

สำหรับทุกส่วนงาน / หน่วยงาน

เอกสารหมายเลข 2



มหาวิทยาลัยมหิดล

แบบ Checklist การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
ชื่อส่วนงาน / หน่วยงานคณะ A.....

แบบ Checklist ใช้สำหรับประเมินความเพียงพอเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน ที่มหาวิทยาลัย
และส่วนงานได้ออกแบบไว้ใน 5 องค์ประกอบ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ
หลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561

รายการประเมิน		มี	ไม่มี
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)			
ปรัชญาและรูปแบบ การทำงานของผู้บริหาร	ส่วนงาน มีกลไกและกระบวนการวางแผนในการจัดสรรทรัพยากร การจัดสรรงบประมาณ บุคลากร เครื่องมือและระบบงาน ที่เพียงพอต่อ การดำเนินงานหรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ผู้บริหารส่วนงานมีการกระจายอำนาจหน้าที่ภาระงานและอำนาจอนุมัติ ไปยังผู้บริหารระดับต่างๆ ตามภารกิจของส่วนงาน โดยจัดทำเป็นลาย ลักษณ์อักษรหรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	ผู้บริหารส่วนงาน ให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงใน กิจกรรมต่างๆ เพื่อหาวิธีจัดการความเสี่ยงหรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

รายการประเมิน		มี	ไม่มี
5. กิจกรรมการติดตามผล (Monitoring Activities)			
	มีการกำหนดให้ทุกฝ่ายภายในของส่วนงานรายงานผลการปฏิบัติงาน ต่อผู้บริหารตามลำดับชั้นอย่างสม่ำเสมอ เช่น รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น หรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มีการประชุมเพื่อวางแผนแก้ไขและติดตามงาน กรณีที่พบว่างานไม่ เป็นไปตามแผน หรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มีกระบวนการติดตามงานและรายงานต่อหัวหน้างานหรือผู้บริหารเป็น ประจำ เช่น รายวัน รายเดือน รายไตรมาส เป็นต้น หรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มีกระบวนการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามกิจกรรมการ ควบคุมที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอหรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและ ปัจจัยภายนอกเพื่อระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงทุกปีหรือไม่	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	มีการประเมินความเพียงพอและเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมที่ กำหนดไว้ทุกปี หรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	มีการติดตามประสิทธิผลของจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้ทุกปีหรือไม่	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ส่วนงาน ได้รายงานผลการปฏิบัติตามข้อเสนอแนะในรายงานการ ตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายใน ภายในเวลาที่กำหนดให้มีการตอบ ชี้แจงหรือไม่ เช่น ภายใน 45 วันทำการ เป็นต้น	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

การกรอกเอกสารหมายเลข 2

- ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการประเมินตนเองตามองค์ประกอบของการควบคุมภายในให้ครบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยพิจารณาจากระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน (ปีงบประมาณปัจจุบัน) โดยทำเครื่องหมาย ในช่อง “มี” หรือ “ไม่มี”
- Checklist ข้อใดที่ระบุว่าเป็น “ไม่มี” ควรนำไปพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแล้วนำไปจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณถัดไป
- กำหนดให้ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน ลงนามทำแบบฟอร์มเอกสารหมายเลข 2

ลงชื่อผู้ประเมิน.....ลายเซ็นต์ คนบตี คณะ A.....

(.....คำนำหน้า+ชื่อ+สกุล.....)

วันที่.....30 กรกฎาคม 25XX.....

เอกสารหมายเลข 3

รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน.....(1) คุณ: ก.

รายการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....(2) 25XX.....

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย : เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

<p>(3) ยุทธศาสตร์ที่ 1 World Class Research & Creative Innovation.....</p>	<p>(4) เพื่อสร้างงานวิจัยคุณภาพสูงให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว.....</p>
--	---

ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน : เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

<p>(5) สร้างความเป็นเลิศในการวิจัย.....</p>	<p>(6) เพิ่มผลผลิตผลงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อการแข่งขันในเวทีระดับโลก.....</p>
---	---

ยุทธศาสตร์งาน (ถ้ามี) : เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน :

<p>(7) ไม่มี.....</p>	<p>(8) ไม่มี.....</p>
-----------------------	-----------------------

ภารกิจด้าน/งาน.....(9) ด้านการวิจัย.....

รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ..(2)..25XX.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง (10) : ด้านกลยุทธ์ (S) ด้านการดำเนินงาน (O) ด้านการเงิน (F) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง	สาเหตุ	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI)	กิจกรรม ที่มิอยู่	ผลประโยชน์ การควบคุม ที่มีอยู่	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผลกระทบ	ระดับ ความเสียหาย (หลัง การควบคุมที่ มีอยู่)	แนวทาง การจัดการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลา ดำเนินการ และกำหนด เสร็จ	
(11) นักวิจัยที่มี ศักยภาพในการ ผลิตงานวิจัย ลาออก	(12) ปัจจัยภายนอก - การถูกดึงตัวจาก หน่วยงานภายนอก (ได้รับค่าตอบแทนที่สูง กว่า/ตำแหน่งสูงขึ้น) ปัจจัยภายใน - ให้ความสำคัญผู้พันกับ องค์กร - ค่าตอบแทนต่ำ - ไม่มีกรอบอัตราบรรจุ เป็นพนักงาน มหาวิทยาลัย	(13) ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กร (เฉพาะกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย) <u>ต่ำกว่า 7.5</u>	(14) มีการสนับสนุนเงิน ในการทำวิจัยเป็น รายเดือน	(15) พบว่าอัตราการ ลาออกของ นักวิจัยยังมีอย่าง ต่อเนื่อง	(16) 4	4 ด้าน ประสิทธิ ผล	(17) 4	(18) สูงมาก	(19) 1. วิเคราะห์เปรียบเทียบ ข้อมูลอัตราค่าตอบแทน สถาบันอุดมศึกษาอื่นๆ เพื่อเสนอแนวทาง ปรับปรุงอัตรา ค่าตอบแทนที่เหมาะสม 2. ปรับปรุงกรอบอัตรา 3. สร้างกลุ่มวิจัยที่มา จากนักวิจัยและบุคลากร ภายใน เพื่อลดผลกระทบ	(20) - หน่ววิจัย - งานบุคคล	(21) ภายในปี 25XX

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม(Excel) เอกสารหมายเลข 3

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	
1	ภารกิจด้าน/งาน (9).....ด้านการศึกษา.....												
2	รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (2).....25XX.....												
3	ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง (10) :												
4	ด้านกลยุทธ์ (5)												
5	เหตุการณ์ความเสี่ยง (11)	สาเหตุ (12)	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) (13)	กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (14)	ผลประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (15)	ระดับโอกาสเกิด (16)	ระดับผลกระทบ (17)	ด้านของผลกระทบ (18)	ระดับความเสี่ยง (18)	แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง (19)	ผู้รับผิดชอบ (20)	ช่วงเวลาดำเนินการและกำหนดเสร็จ (21)	
5	1. หลักสูตร/สอบรับไม่ได้รับการยอมรับจากสังคม	การบริหารจัดการของคณะฯ และหลักสูตรยังมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลการดำเนินงานด้านต่างๆ บรรลุตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรวิชาชีพหรืออื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	1. ความพึงพอใจของผู้ใช้บัณฑิต น้อยกว่า 3.75 (เต็ม = 5) 2. ส่วนแบ่งตลาดน้อยกว่าร้อยละ 10 3. สัมฤทธิ์ผลของการรับนักศึกษาต่ำกว่าเป้าหมาย มากกว่าร้อยละ 15	1. ทบทวนและวิเคราะห์กระบวนการทำงาน เพื่อหาจุดอ่อน/จุดบอด และปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น 2. บริหารจัดการหลักสูตรโดยเน้นการมีส่วนร่วม 3. แสวงหาโอกาสเชิงกลยุทธ์ใหม่เพื่อขยายฐานการผลิตบัณฑิต	การบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถควบคุมและทำให้ตัวชี้วัดความเสี่ยง(KRI) บางส่วนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แต่ยังคงมีบางส่วนที่ไม่สามารถจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	3	3	ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์	สูง	1. ทบทวนและพัฒนาการบริหารจัดการของคณะฯ และหลักสูตรอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงความยืดหยุ่นและต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนให้ทันกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การขับเคลื่อนการดำเนินงาน 2. จัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์การพัฒนา ศักยภาพของผู้เรียนตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์	1. รองคณบดีฝ่ายการศึกษา 2. รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา 3. งานการศึกษา 4. คณะกรรมการบริหารหลักสูตร และผู้รับผิดชอบหลักสูตร แต่ละหลักสูตร 5. หัวหน้าภาควิชา/หน่วยงาน	ปีงบประมาณ 25XX	
6	คำปรึกษาหารือ คำขอความเห็นชอบจาก.....												
7	คำขอความเห็นชอบจาก.....												
										1.หน้าปกรายงานวิเคราะห์			
										(ดย.)การกรอกหน้าปก		(ดย.)การกรอกหน้าวิเคราะห์	

เอกสารหมายเลข 4

รายงานแผนปฏิบัติการและผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน.....(1).....ค.ณ.ช.ภ.
 แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....(2) 25XX.....
 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :
 เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

(3) ยุทธศาสตร์ที่ 1 World Class Research & Creative Innovation.....	(4) เพื่อสร้างงานวิจัยคุณภาพสูงให้เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว.....
---	--

ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :
 เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

(5) สร้างความเป็นเลิศในการวิจัย.....	(6) เพิ่มผลผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อการแข่งขันในระดับโลก.....
--------------------------------------	--

ยุทธศาสตร์งาน (ถ้ามี):
 เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน :

(7) ไม่มี.....	(8) ไม่มี.....
----------------	----------------

ภารกิจด้านงาน (9) ด้านการวิจัย.....

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม(Word) เอกสารหมายเลข 4

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....(2).....25XX.....

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง (10) :



ด้านกลยุทธ์ (S)



ด้านการดำเนินงาน (O)



ด้านการเงิน (F)



ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

เหตุการณ์ ความเสี่ยง (11)	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) (12)	กิจกรรม การบริหาร จัดการความเสี่ยง (13)	ระยะเวลาดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (14)												ระดับความเสียหายก่อน การบริหารจัดการ ความเสี่ยง (15)	ส่งผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์ (16)	ระดับความเสียหายหลัง การบริหารจัดการ ความเสี่ยง (17)			ผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) (18)			
			ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	ไตรมาส 1	ไตรมาส 2	ไตรมาส 3	ไตรมาส 4	โอกาส เกิด	โอกาส เกิด	โอกาส เกิด	โอกาส เกิด			ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ผล กระทบ				
นักวิจัยที่มี ศักยภาพ ในการ ผลิต งานวิจัย ลาออก	1. ระดับ ความผูกพัน ต่อองค์กร (เฉพาะกลุ่ม ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย) ต่ำกว่า 7.5 2. การแจ้ง ความ ประสงค์ก่อน ครบสัญญา จ้าง ต่ำกว่า 70%	1. วิเคราะห์ เปรียบเทียบข้อมูล อัตราค่าตอบแทน สถาบันอุดมศึกษา อื่นๆ เพื่อเสนอ แนวทางปรับปรุง อัตราค่าตอบแทน ที่เหมาะสม 2. ปรับปรุงกรอบ อัตรา 3. สร้างกลุ่มวิจัย ที่มาจากนักวิจัย และบุคลากร ภายใน เพื่อลด ผลกระทบ	ไตรมาส 1 ต.ค. พ.ย. ธ.ค.	ไตรมาส 2 ม.ค. ก.พ. มี.ค.	ไตรมาส 3 เม.ย. พ.ค. มิ.ย.	ไตรมาส 4 ก.ค. ส.ค. ก.ย.	ระดับ ความ เสี่ยง	สูง มาก	4	4	4	4	✓	✓	2	3	ปาน กลาง	ผลการดำเนินงาน กิจกรรม 1. ศึกษาข้อมูล ค่าตอบแทน จากสถาบันฯ ผู้เทียบ 2. จัดโครงการ สร้างนักวิจัย รุ่นใหม่ (Talent Pool) ทั่ว ความเสียหาย 1. ระดับความ ผูกพันต่อ องค์กร เฉพาะ ผู้ปฏิบัติงาน วิจัย) = 8.1 2. นักวิจัย แจ้งต่อสัญญา จ้าง = 95%					
สรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง - เมื่อพิจารณาจากกิจกรรมที่ดำเนินการเป็นไปตาม แผนฯ และผลตัวชี้วัดความเสี่ยง สอดคล้องกับ ระดับความเสียหายหลังการบริหารจัดการซึ่ง สามารถลดระดับให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว ก็ให้ปรับเป็นการดำเนินงานในกระบวนการ ทำงานปกติต่อไป																							

ช่องทางการติดต่อ



ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง



Intraphone : i + 849 ต่อ 6152-5, 02-849-6152-5



(Intranet) <https://op.mahidol.ac.th/rm/>



murmc@mahidol.ac.th



ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



@RiskCenterMU