

แนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกส่วนงาน / หน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย จึงขอกำหนดแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ดังนี้

๑. พิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุนของส่วนงาน / หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในร่วมด้วย

พันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุน ที่ควรวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุม มีดังนี้

- ด้านการวิจัย
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
- ด้านการศึกษา
- ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม
- ด้านการบริการวิชาการ
- ด้านธรรมาภิบาล
- ด้านการเงินการคลัง
- ด้านภาพลักษณ์องค์กร
- ด้านทรัพยากรบุคคล
- ด้านสาธารณภัย/ภาวะวิกฤต

๒. ให้นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ซึ่งสามารถประเมินแนวโน้ม โดยใช้การประมาณการผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในช่วง ๙ เดือนที่ผ่านมา (ตุลาคม ๒๕๖๓ – มิถุนายน ๒๕๖๔) สำหรับเหตุการณ์ที่ต้องนำมาดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ ๒๕๖๕ มาประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๓. ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยคำนึงถึงประเด็นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ (กรณีส่วนงาน / หน่วยงาน มีการดำเนินการในพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุนนั้น) อาทิเช่น

- ด้านการวิจัย : ความผันผวนของการจัดสรรทุนของแหล่งทุน
- ด้านการศึกษา : การเรียนการสอนที่ไม่ตอบสนองต่อการเป็นผู้ประกอบการ
- ด้านการบริการวิชาการ : การบริการวิชาการที่ต้องปรับตัวภายใต้ความท้าทายใหม่
- ด้านการเงินการคลัง : ความมั่นคงทางการเงิน/การขาดสภาพคล่อง
- ด้านทรัพยากรบุคคล : การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : การฟื้นตัวจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์ / การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. ๒๕๖๒
- ด้านภาพลักษณ์องค์กร : การรับมือต่อภาวะวิกฤต / การกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ / การสื่อสารภายใน
- ด้านธรรมาภิบาล : ความไม่เพียงพอของระบบการติดตามระเบียบ/ข้อบังคับใหม่

๔. ให้ทุกส่วนงาน /หน่วยงาน วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง ๔ ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
๕. ให้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือ ก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ตัวชี้วัดที่ ๑๐ เรื่อง การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อยที่ ๑๐.๑ การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ดังนี้
- หากประเมินความเสี่ยงแล้วพบว่า มีระดับความเสี่ยงต่ำหรือปานกลาง ขอให้ส่วนงาน /หน่วยงาน ระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ที่แสดงถึงมาตรการและการดำเนินการในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ตามแบบฟอร์มเอกสารหมายเลข ๓
 - ระดับความเสี่ยงสูงหรือสูงมาก ให้ส่วนงาน /หน่วยงาน วางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ที่เป็นกิจกรรมหรือการดำเนินการที่แสดงถึงการจัดการความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือ การขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม ตามแบบฟอร์มเอกสาร หมายเลข ๔ เพิ่มเติมด้วย
๖. การประเมินระดับความเสี่ยงให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด คือ

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ คะแนน	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	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 เกิดขึ้นได้ยากแน่นอนอนาคตในระยะยาว

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact) 4 ด้าน

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิผล		2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร					4. ด้านความปลอดภัย
		การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ		การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาล และ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ ≤ 65%	ระดับความไม่พึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงานเว็บบอร์ด	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %	≤ 1 ชั่วโมง	≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจ > 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ ≤ 5%	เดือดร้อนรำคาญเสียเวลา / 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 หรือลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง

๗. กำหนดให้ส่วนงาน /หน่วยงาน นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูง (โซนสีส้ม) และระดับความเสี่ยงสูงมาก (โซนสีแดง) มาจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนฯ ต่อมหาวิทยาลัยทุก ๖ เดือน
๘. ให้ทุกส่วนงาน /หน่วยงาน ใช้แบบฟอร์มสำหรับการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสามารถดาวน์โหลดที่หน้าเว็บไซต์ของศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยงระบบ Intranet ที่ https://op.mahidol.ac.th/rm/forms_rm ประกอบด้วย
- หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงาน (เอกสารหมายเลข ๑)
 - แบบ Checklist การประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายใน (เอกสารหมายเลข ๒)
 - รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข ๓)
 - แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (เอกสารหมายเลข ๔)
- หมายเหตุ เอกสารหมายเลข ๑, ๓, ๔ คงเดิมไม่มีเปลี่ยนแปลง เอกสารหมายเลข ๒ มีการปรับปรุงใหม่ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล COSO ๒๐๑๓ (Internal Control) และสำหรับเอกสารหมายเลข ๓ และ ๔ สามารถเลือกใช้แบบฟอร์มอย่างใดอย่างหนึ่ง (Word หรือ Excel)*
๙. กำหนดให้จัดส่งรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ (เอกสารหมายเลข ๑-๔) มายังศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยงภายในวันที่ ๓๐ กรกฎาคม ๒๕๖๕ และจัดส่งไฟล์มาทางอีเมล murmc@mahidol.ac.th (หากส่วนงาน/หน่วยงาน ไม่สามารถจัดทำและนำส่งรายงานฯ ขอให้จัดทำบันทึกชี้แจงเหตุผลความจำเป็น กลับมายังมหาวิทยาลัยด้วย)

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

https://op.mahidol.ac.th/rm/risk_management/risk-management-guide

หากต้องการสอบถามข้อมูลเพิ่มเติม หรือมีข้อสงสัย สามารถติดต่อได้ที่

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ม.มหิดล ๐๒-๘๔๙-๖๑๕๒-๕

หรือทางอีเมล murmc@mahidol.ac.th