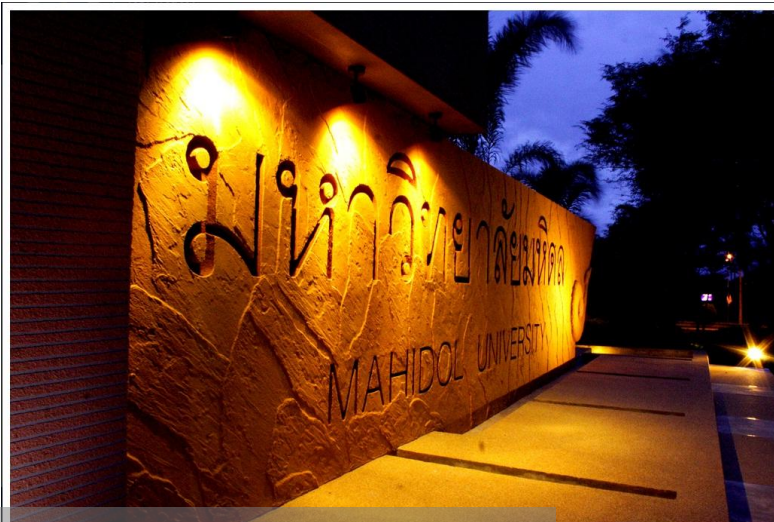




คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



คำนำ

มหาวิทยาลัยมหิดลมีความมุ่งมั่นที่จะก้าวไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้าน การศึกษา การวิจัยและการบริการวิชาการให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจากสภาพแวดล้อมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร และการบริหารความเสี่ยงเป็นที่ยอมรับกันว่าเป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่มีคุณค่า เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดี

มหาวิทยาลัยมหิดลได้พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO - Enterprise Risk Management - Integrated Framework -2004 ให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิด ประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน มีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไป ในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น ตามบริบทของมหาวิทยาลัยเพื่อให้ทุก หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเอง

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยมหิดล

โครงสร้างเนื้อหา

หน้า

ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร

- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง 1
- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง 1
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล 2
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง 3
- หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง 4 – 6
- กรอบการบริหารความเสี่ยง 7

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง 9
- ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล
 - การกำหนดวัตถุประสงค์ 10
 - การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง 11
 - การประเมินความเสี่ยง 11
 - การตอบสนองความเสี่ยง 12 – 13
 - การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง 14
- การจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง 15

ส่วนที่ 3 แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

17

ภาคผนวก

- คำอธิบายประเด็นที่เป็นตัวบ่งชี้เหตุการณ์ ก – ข
- ตารางแสดงระดับความเสี่ยง ค
- เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact) ง – ฉ
- และเกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Measuring Likelihood)
- ตัวอย่างการกรอกข้อมูลในรายงานพร้อมคำอธิบาย ช – ฉ

.....

ส่วนที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร
(Corporate Risk)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

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

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่างๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

ประกาศมหาวิทยาลัยมหิดล เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล

.....

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลและสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

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

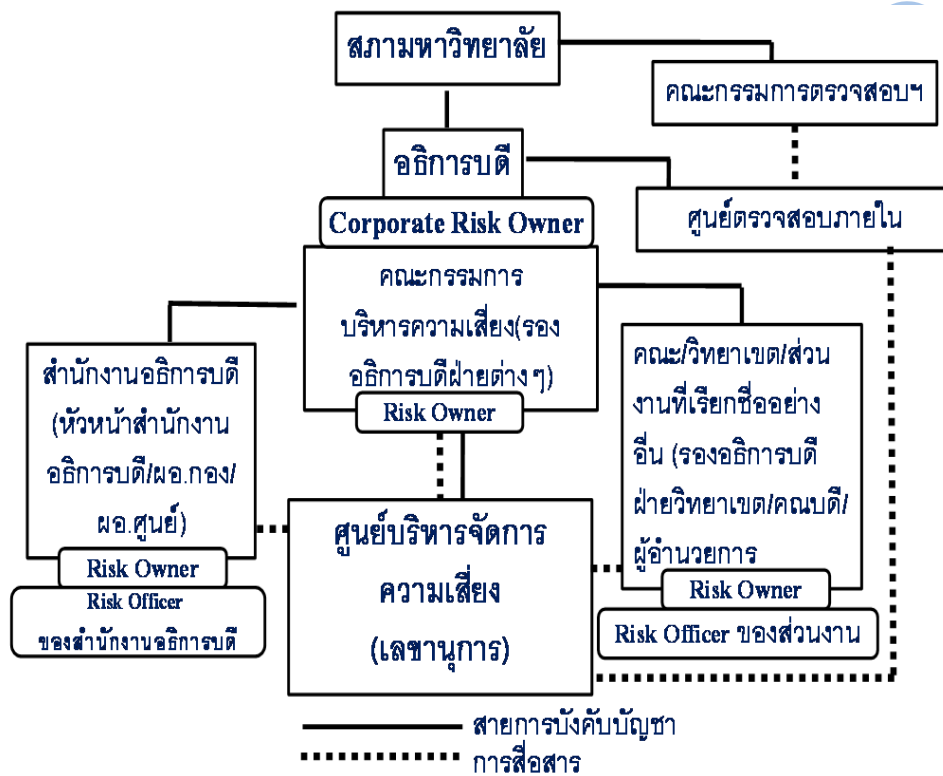
1. มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างความคุ้มค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหา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

ประกาศ ณ วันที่ 14 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2554

ลงนามแล้ว
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหิดล

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหิดลได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีความเป็นอิสระและมีการถ่วงดุลอำนาจกันอย่างเหมาะสม ดังนี้



หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ของคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	1) พิจารณาและอนุมัตินโยบาย กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมถึงการทบทวนเป็นประจำและสม่ำเสมอในนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 2) พิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย 3) รับทราบและพิจารณาให้ความเห็นชอบในผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 4) อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 5) กำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน 6) รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย 7) กำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงส่วนงาน	1) พิจารณาและอนุมัตินโยบาย กรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน รวมถึงการทบทวนเป็นประจำและสม่ำเสมอในนโยบาย แนวทาง และกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ 2) พิจารณากำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของส่วนงาน 3) รับทราบและพิจารณาให้ความเห็นชอบในผลการประเมินความเสี่ยงและการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม ตามยุทธศาสตร์ของส่วนงาน 4) อนุมัติแผนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน 5) กำกับดูแลและสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมในการปฏิบัติงาน 6) รายงานผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายยุทธศาสตร์ต่อคณะกรรมการประจำคณะ 7) กำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน
คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย	1) ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในว่าได้มีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 2) กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ 3) สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

บทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบ ของผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร หน่วยงาน และผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยมหิดล	1) ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
อธิการบดี (Corporate Risk Owner)	1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของทั้งมหาวิทยาลัย และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) ส่งเสริมนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสร้างความมั่นใจว่าได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3) ส่งเสริม สนับสนุน และรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ
รองอธิการบดีฝ่าย / ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย (Risk Owner)	1) ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการกำกับดูแล และความเสี่ยงอื่นๆที่สำคัญในแต่ละภารกิจ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงาน ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในส่วนงาน/หน่วยงานของตน 3) ส่งเสริม สนับสนุน และรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ
คณบดี/ผู้อำนวยการส่วนงาน/ ผู้อำนวยการกอง (Risk Owner)	1) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของทั้งส่วนงาน และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม 2) กำกับดูแลให้การปฏิบัติงานของส่วนงานได้มีการประเมินความเสี่ยงบริหารจัดการความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยงอย่างเพียงพอและเหมาะสม 3) ส่งเสริมบุคลากรในส่วนงานให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ 4) ส่งเสริม สนับสนุน และรับผิดชอบการจัดวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ
หัวหน้างานและพนักงานทุกคน (Risk Officer)	1) ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินการควบคุม และรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น 2) มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ 3) ดำเนินการตามแนวปฏิบัติของระบบการควบคุมภายในในภาระงานที่เกี่ยวข้อง

ผู้เกี่ยวข้อง	บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบ
ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง	1) นำเสนอนโยบาย กรอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อพิจารณาอนุมัติ 2) ประสานงาน ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกส่วนงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายและกรอบแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด 3) จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 4) วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และเสนอแนะแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหารความเสี่ยง 5) ติดตามและเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุงและพัฒนาต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและผู้ที่เกี่ยวข้อง 6) จัดให้มีช่องทางการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงและระบบการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง 7) สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง เช่น หน่วยงานยุทธศาสตร์ หน่วยงานคุณภาพ เพื่อการเชื่อมโยงระบบงานและข้อมูลเพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และการบริหารงานของมหาวิทยาลัย 8) สื่อสารและประสานงานกับศูนย์ตรวจสอบภายใน เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงเพื่อการวางแผนการตรวจสอบภายใน 9) จัดวางและให้คำปรึกษาระบบการควบคุมภายใน
ศูนย์ตรวจสอบภายใน	1) ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่ใช้เพื่อลดความเสี่ยง 2) ให้ความมั่นใจว่ามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาปรับใช้อย่างเหมาะสมและมีการปฏิบัติทั่วทั้งมหาวิทยาลัย 3) สอบทานการปฏิบัติงานของหน่วยงานบริหารความเสี่ยง 4) ประสานงานกับหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเพื่อทำความเข้าใจและวางแผนการตรวจสอบตามฐานความเสี่ยง(Risk Based Audit)

กรอบการบริหารความเสี่ยง


Mahidol University
Risk Management Framework

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะเป็นมหาวิทยาลัยระดับโลก			
พันธกิจ : สร้างความเป็นเลิศทางด้านสุขภาพ ศาสตร์ ศิลป์ และนวัตกรรม บนพื้นฐานของคุณธรรมเพื่อสังคมไทยและประโยชน์แก่มวลมนุษยชาติ			
ยุทธศาสตร์พันธกิจหลัก 1. Research and Academic Excellence สร้างความเป็นเลิศในการวิจัยและวิชาการ 2. Transformative Education สร้างการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3. Healthcare and Services Excellence สร้างความเป็นเลิศในการบริการสุขภาพและบริการวิชาการ	ยุทธศาสตร์บูรณาการ 4. Internationalization สร้างความเป็นสากล 5. Social Engagement พันธกิจสัมพันธ์กับสังคม 6. ICT – based University สร้างมหาวิทยาลัยที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นพื้นฐาน	ยุทธศาสตร์สนับสนุนการบริหารจัดการ 7. Harmony in Diversity ความกลมกลืนในความหลากหลาย 8. Management for Sustainability การบริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน 9. Human Resource Excellence สร้างความเป็นเลิศด้านทรัพยากรบุคคล	
เป้าประสงค์หลักตามยุทธศาสตร์			
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้			
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความหมายและคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ เป็นต้น

โอกาส (Opportunity) หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลในเชิงบวกที่ส่งเสริมการรักษาและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการซึ่งถูกกำหนดขึ้นเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรขององค์กรนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise wide Risk Management) คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกัน ผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ สามารถนำไปใช้ร่วมกับส่วนอื่นๆในการบริหารองค์กร เช่น การวางแผนยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น พิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และทุกคนในองค์กรตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารทุกระดับ และพนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหิดล



มหาวิทยาลัยมหิดลกำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ส่วนงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ในการกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องคำนึงถึงหลัก SMART คือ

Specific	:	มีความชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติได้
Reasonable	:	มีความสมเหตุสมผล
Time constrained	:	มีกรอบเวลา

2. การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกความเสี่ยงเป็น 4 ด้าน คือ

- **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ หรือปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาด แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้สำเร็จ เช่น คน เงิน เครื่องมือ เป็นต้น

- **ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

- **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** เป็นความเสี่ยงทางการเงินที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงข้อมูลและการรายงานที่ถูกต้องที่นำไปสู่การตัดสินใจของผู้บริหาร

ตัวอย่างความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่ การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน ขาดทุนจากการลงทุน

- **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หลักเกณฑ์และแนวปฏิบัติทั้งของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงานภายนอก รวมถึง การที่กฎ ระเบียบ ที่ถูกกำหนดขึ้นไม่ชัดเจนต้องใช้ดุลยพินิจหรือการตีความ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆ ที่มหาวิทยาลัยได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

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

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัยยอมรับให้เกิดขึ้น และคงอยู่โดยที่ภารกิจของมหาวิทยาลัยยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดขอบเขตความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับต่างๆตามตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่แสดงไว้ในภาคผนวก

การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้านแล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ในภาคผนวก

หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกัน ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Accept) เป็นการที่มหาวิทยาลัยไม่ต้องดำเนินกิจกรรมใดๆเพิ่ม ใช้วิธีการควบคุมที่มีอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

2) การลดความเสี่ยง (Reduce) เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ตัวอย่างการลดความเสี่ยง เช่น การปรับปรุงระบบและกระบวนการทำงาน การพัฒนาความรู้ความสามารถบุคลากร เป็นต้น

3) การหลีกเลี่ยง (Avoid) เป็นการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาด้วยว่าหากหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมแล้วมหาวิทยาลัยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่

ตัวอย่างการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง เช่น การปรับหรือเปลี่ยนเป้าหมาย การหยุดหรือยกเลิกกิจกรรม เป็นต้น

4) การถ่ายโอนความเสี่ยง (Sharing) เป็นการแบ่ง การโอนย้าย หรือกระจายความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น

ตัวอย่างการถ่ายโอนความเสี่ยงเช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริการบุคคลภายนอกในการซ่อมแซมบำรุงรักษา การจ้างเหมาทำความสะอาด การจ้างเหมาดูแลความปลอดภัย เป็นต้น

ในการประเมินทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารส่วนงานจะต้องประเมินจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ

- ความคุ้มค่าของต้นทุนส่วนเพิ่มที่ใช้ในการบริหารจัดการและผลตอบแทนที่ได้รับกลับคืนมายังมหาวิทยาลัย
- ความเป็นไปได้ของประสิทธิผลและความสำเร็จในการบริหารจัดการ

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว สามารถนำไปจัดทำแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure) เจ้าของความเสี่ยงที่รับผิดชอบในการปฏิบัติ (Risk Owner) รวมถึงระยะเวลาแล้วเสร็จ

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอ และเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. **การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง ทั้งลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ

ตัวอย่างการควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

2. **การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทานการปฏิบัติงาน การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

3. **การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

ตัวอย่างการควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน

4. **การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตัวอย่างการควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

ข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณาเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- ❖ กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีแดงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ส่วนงานอาจใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเป็นการเร่งด่วนด้วยวิธีการลดหรือถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และควรมีการติดตามผลรายเดือนหรือรายไตรมาส
- ❖ กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีส้มที่มีระดับความเสี่ยงสูง ส่วนงานควรใช้วิธีการลดความเสี่ยง ด้วยการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการติดตามผลทุก 6 เดือน
- ❖ กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีเหลืองและสีเขียวที่มีระดับความเสี่ยงปานกลางถึงต่ำ ส่วนงานควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้ แต่ให้เฝ้าระวังโดยติดตามทุก 6 เดือนหรือปีละครั้ง

5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือนหรือปีละ 2 ครั้งโดย

- ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน
- ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามไปยังมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

การจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าเป็น 4 รายงาน ดังนี้

1. หนังสือรับรองการควบคุมภายในของผู้บริหารระดับส่วนงาน
เป็นการสรุปให้เห็นถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่วนงานจะต้องบริหารจัดการ รวมถึงจุดอ่อนของระบบการควบคุมภายในในส่วนงานที่จะต้องทำการปรับปรุง
2. แบบ Checklist การประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน
เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมภายในส่วนงานว่ามีประเด็นใดที่ยังดำเนินการไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ ซึ่งจะต้องดำเนินการเพิ่มเติมให้ครบถ้วนต่อไป
3. รายงานการวิเคราะห์เหตุการณ์ความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยง
เป็นการค้นหาปัจจัยและสาเหตุของความเสี่ยง ทบทวนการควบคุมภายในที่มีอยู่ และประเมินความรุนแรงของผลกระทบกับความถี่ของการเกิด เพื่อหาแนวทางการบริหารจัดการ
4. แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
เป็นการนำความเสี่ยงที่ประเมินแล้วพบว่ามีความเสี่ยงสูงมากมากำหนดแนวทางการบริหารจัดการและกำหนดกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ กำหนดผู้รับผิดชอบ และช่วงเวลาในการดำเนินการ

(ตัวอย่างพร้อมคำอธิบายประกอบการรายงานแสดงไว้ในภาคผนวก)

ส่วนที่ 3

แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

แนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

มหาวิทยาลัยได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 4 ด้าน คือ ด้านกลยุทธ์ ด้านปฏิบัติการ ด้านการเงินและการรายงาน ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

นอกจากนี้ยังแบ่งระดับของการบริหารความเสี่ยงเป็น 5 ระดับ คือ

1. University Level Strategic Risk เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่มีผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. Short-Term Risk เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในระยะเวลา 1 ปี
3. Business Unit Risk เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นภายในส่วนงาน
4. Project Risk เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของโครงการ โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผนโครงการ
5. Functional Risk เป็นการบริหารความเสี่ยงระดับกิจกรรม โดยถือเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานตามปกติ

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
1. การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน	- แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	อธิการบดีโดยคำแนะนำของทิมบริหาร
	- แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานบริหารความเสี่ยงส่วนงาน	คณบดี/ผู้อำนวยการ ส่วนงาน โดยคำแนะนำของคณะกรรมการประจำคณะ
2. วางกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง - กำหนดแนวปฏิบัติและรูปแบบการรายงาน - กำหนดระดับการยอมรับความเสี่ยง - กำหนดเกณฑ์การวัดผลกระทบและโอกาสในการเกิดระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
	- กำหนดเกณฑ์การวัดผลกระทบและโอกาสในการเกิดระดับส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงส่วนงานโดยความเห็นชอบ
3. การระบุเหตุการณ์ที่บ่งชี้ว่า จะเป็นความเสี่ยง	- ระดับมหาวิทยาลัย พิจารณาตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยโดยคำแนะนำของรองอธิการบดีฝ่าย
	- ระดับส่วนงาน พิจารณาตามยุทธศาสตร์ของส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงส่วนงาน
4. การประเมินความเสี่ยง	- ระดับมหาวิทยาลัย พิจารณาจากข้อมูลในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต	เจ้าของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
	- ระดับส่วนงาน พิจารณาจากข้อมูลในอดีต สถานการณ์ปัจจุบัน และการคาดการณ์ในอนาคต	เจ้าของผู้รับผิดชอบความเสี่ยง (Risk Owner) โดยความเห็นชอบจากคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงส่วนงาน

ภาคผนวก

คำอธิบายความหมายและความสำคัญของปัจจัยภายนอก

ประเด็น	ความหมาย
ปัจจัยภายนอก (External Factor)	ความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ปัจจัยผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจ การเมืองทั้งจากในและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
นโยบายภาครัฐ	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวกับการวิจัย การศึกษา การบริการสุขภาพ การให้บริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
เศรษฐกิจ	การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน ค่าครองชีพ การเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะอุตสาหกรรม
กฎหมาย	การแก้ไข ยุบเลิก กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา เป็นต้น
งบประมาณ	การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
การเมือง	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากการขัดแย้งของพรรคการเมืองต่างๆ รวมถึงกลุ่มความคิดในสังคม ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่ต่อเนื่องของการบริหารประเทศ ส่งผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องตอบสนองต่อการขัดแย้งทางความคิดของกลุ่มคนในสังคมและความต้องการของพรรคการเมืองที่บริหารประเทศ
สังคม ชุมชน เครือข่าย NGO	ความคิดเห็น/ความรู้สึก ทศนคติและวัฒนธรรมของสังคม ชุมชน เครือข่าย NGO และประชาชน ที่มีต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ของมหาวิทยาลัย ที่ต้องสะท้อนความต้องการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
โครงสร้างประชากร	การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากรในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของประชากร เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการ(Demand Shift)
การแข่งขัน	การพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนในแต่ละสาขา การพัฒนาดังกล่าวเป็นการเพิ่มการแข่งขันในแต่ละสาขาวิชาของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น สัดส่วนของนักศึกษาที่เลือกเรียนในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกันกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ประเด็น	ความหมาย
ประชาคมอาเซียน	การรวมตัวของประเทศในอาเซียน เพื่อเป็นประชาคมอาเซียน จะส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การเปิดตลาดแรงงาน รวมถึงทุน และการเปิดเสรีทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของประเด็นดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบ
นโยบายภาคเอกชน	การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาคเอกชนที่มีผลกระทบต่อการจัดการศึกษา การวิจัย การให้บริการรักษาพยาบาล การให้บริการวิชาการ และอื่นๆของมหาวิทยาลัย
Globalization	การเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกอย่างรวดเร็ว เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม การสื่อสาร และเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา
Climate change	การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
สิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวความคิดที่ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และการปฏิบัติงานขององค์กร และจะกระทบภาพพจน์และการดำเนินงานขององค์กร
เทคโนโลยี	ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น การเลือกคณะต่างๆ จากนักเรียนในการสอบเข้ามหาวิทยาลัย
การจัดอันดับมหาวิทยาลัย	การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ เช่น ระดับโลก ระดับภูมิภาค ซึ่งสะท้อนคุณภาพ และมาตรฐานในการจัดการเรียน การสอน การวิจัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ทรัพย์สินทางปัญญา	ความเสี่ยงจากการโจ่งใจ หรือการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงที่ทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์ และความเสียหายที่ต้องชดใช้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน จากการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น รวมทั้งการที่บุคคลอื่นละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร
Social Network	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสื่อสารในปัจจุบันที่มีความรวดเร็ว การแสดงความคิดเห็นบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่ไม่มีการไตร่ตรองและการสอบทาน จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้
สื่อ	การเผยแพร่ข่าวสารของสื่อต่างๆทั้งในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์และสื่อออนไลน์ ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ภัยพิบัติ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย แผ่นดินไหว โรคติดต่อ ร้ายแรง ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อทรัพย์สิน ชื่อเสียง หรือการดำเนินงานขององค์กร
การก่อการร้าย	ความเสี่ยงจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ตั้งใจให้เกิดความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินขององค์กร

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ผ่านการเห็นชอบจากประชุมคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล
ครั้งที่ 51 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม พ.ศ. 2557

ระดับผลกระทบ(Impact)	สูงมาก	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	สูง	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	ปานกลาง	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	น้อย	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	น้อยมาก	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						



ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

1. ด้านประสิทธิผล

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ(Duration of Unplanned Downtime)	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 40 %	มากกว่า 24 ชั่วโมง	5
สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 30-40 %	มากกว่า 12-24 ชั่วโมง	4
ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 20-30 %	มากกว่า 3-12 ชั่วโมง	3
น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 10-20 %	มากกว่า 1-3 ชั่วโมง	2
น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับ 10 %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	1

2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับความรุนแรง	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	5
สูง	มากกว่า 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	4
ปานกลาง	มากกว่า 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	3
น้อย	มากกว่า 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	2
น้อยมาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	1

3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับความรุนแรง	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับคะแนน
สูงมาก	มหาวิทยาลัย	คดีชั้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 65% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 25%	5
สูง	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 65 - 70% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 15 - 20%	4
ปานกลาง	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 70 - 75% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 10 - 15%	3
น้อย	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจมากกว่า 75 - 80% หรือระดับความไม่พึงพอใจมากกว่า 5 - 10%	2
น้อยมาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจมากกว่า 80% หรือระดับความไม่พึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 5%	1

4. ด้านความปลอดภัย

ระดับความรุนแรง	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผู้ทุพพลภาพ หรือได้รับอันตรายถึงชีวิต	5
สูง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส	4
ปานกลาง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยจำนวนมาก ต้องเข้ารับการรักษาคิดว่าเล็กน้อย	3
น้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย / ส่งผลกระทบต่อสุขภาพ จำนวนน้อย	2
น้อยมาก	ส่งผลกระทบทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ	1

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Measuring Likelihood)

ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายใน รอบวันถึงสัปดาห์	5
สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้น ได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน	4
ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้น แล้ว หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี	3
น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี	2
น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์ 100 ปีมีครั้ง	1

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลในรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง



เอกสารหมายเลข 3

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน (1) คณะ ก.

รายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (2) 2558

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

.. (3) สร้างความเป็นเลิศในการวิจัยและวิชาการ	.. (4) เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยในระดับชาติทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ
--	---

ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

.. (5) สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัย	.. (6) เพิ่มผลผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อการแข่งขันในเวทีระดับโลก
--	--

ยุทธศาสตร์งาน (ถ้ามี) :

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน :

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

ภารกิจด้าน/งาน (9) ด้านการวิจัย

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลในรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ต่อ)

รายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ(2) 2558.....

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

เหตุการณ์ ความเสี่ยง (11)	สาเหตุ (12)	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) (13)	กิจกรรม การควบคุม ที่มีอยู่ (14)	ผลประเมิน กิจกรรม การควบคุม ที่มีอยู่ (15)	ระดับ โอกาส เกิด (16)	ระดับ ผลกระทบ (17)	ระดับ ความเสี่ยง (หลัง การควบคุม ที่มีอยู่) (18)	แนวทาง การจัดการ (19)	ผู้รับผิดชอบ (20)	ช่วงเวลา ดำเนินการ และกำหนด เสร็จ (21)
นักวิจัยที่มีศักยภาพ ในการผลิตงานวิจัยมี อัตราการลาออกสูง	ได้รับคำตอบ แทนไม่พอใจ	อัตราการ ลาออกของ นักวิจัย	มีการสนับสนุน เงินในการทำวิจัย เป็นรายเดือน	พบว่ายังมี นักวิจัยลาออก อย่างต่อเนื่อง	4	4	สูงมาก	ลดความเสี่ยง โดยตั้งทีมสำรวจ อัตราค่าตอบแทน ใน สถาบันอุดมศึกษา	หน่วยวิจัย	ไตรมาสแรก ปี 2558

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง

- (1) ชื่อส่วนงาน / หน่วยงาน หมายถึง ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (2) ปีงบประมาณ หมายถึง ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (3) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หมายถึง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (4) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (5) ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน หมายถึง ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (6) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (7) ยุทธศาสตร์งาน หมายถึง ยุทธศาสตร์ของงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (8) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (9) ภารกิจด้าน/งาน หมายถึง ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนที่ประเมิน เช่น ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- (10) ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง จำแนกความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน หรือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (11) เหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่โอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ของส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (12) สาเหตุ หมายถึง สาเหตุที่แท้จริง(Root Cause) ที่ทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงตามข้อ (11) โดยเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงานเอง
- (13) ตัวชี้วัดความเสี่ยง หมายถึง ตัวชี้วัดที่ต้องเฝ้าระวังก่อนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยง เช่น จำนวนข้อผิดพลาด ระดับความพึงพอใจที่ลดลง เป็นต้น
- (14) กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน และสามารถควบคุมสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงได้
- (15) ผลประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ หมายถึง การอธิบายผลของการดำเนินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ตามข้อ (14) ว่าทำให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่
- (16) ระดับโอกาสเกิด หมายถึง ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการควบคุมที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากตารางเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้
- (17) ระดับผลกระทบ หมายถึง ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยพิจารณาจากตารางเกณฑ์ผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้โดยเลือกผลกระทบเพียงด้านเดียวที่รุนแรงที่สุด
- (18) ระดับความเสี่ยง(หลังการควบคุมที่มีอยู่) หมายถึง นำคะแนนระดับโอกาสเกิดและผลกระทบไปเทียบในตารางแสดงระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ และระบุว่ายู่ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ
- (19) แนวทางการจัดการ หมายถึง ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดยเลือกว่าจะยอมรับ/ลด/หลีกเลี่ยง/หาผู้รับผิดชอบความเสี่ยง แล้วกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้องไม่เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน
- (20) ผู้รับผิดชอบ หมายถึง หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมตามข้อ (19)
- (21) ช่วงเวลาดำเนินการและกำหนดเสร็จ หมายถึง ระยะเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เริ่มจนแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

เอกสารหมายเลข 4

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน.....(1) คณะ ก.....

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....(2) 2558.....

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย :

.....(3) สร้างความเป็นเลิศในการวิจัยและวิชาการ.....	(4) เพื่อสร้างความเป็นเลิศในการวิจัยในระดับชาติทั้งด้านคุณภาพและปริมาณ.....
---	--

ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน :

.....(5) สร้างความเป็นเลิศด้านการวิจัย.....	(6) เพิ่มผลผลิตงานวิจัยที่มีคุณภาพเพื่อการแข่งขันในเวทีระดับโลก.....
---	---

ยุทธศาสตร์งาน (ถ้ามี):

เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน :

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

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

ตัวอย่างการกรอกข้อมูลแผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (ต่อ)

แผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ... (2) 2558

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

เหตุการณ์ ความเสี่ยง (11)	ตัวชี้วัด ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRI) (12)	กิจกรรม การบริหาร จัดการความเสี่ยง (13)	แผน /ผล (14)	ระยะเวลาดำเนินการ ตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง												ระดับความเสี่ยง ก่อนการบริหาร จัดการความเสี่ยง (15)			ระดับความเสี่ยง หลังการบริหาร จัดการความเสี่ยง (16)			ผลลัพธ์ที่ได้ (Outcome) (17)
				ไตรมาส 1			ไตรมาส 2			ไตรมาส 3			ไตรมาส 4			ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ระดับ โอกาส เกิด	ระดับ ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	
				ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.							
นักวิจัยที่มี ศักยภาพ ในการผลิต งานวิจัยมี อัตราการ ลาออกสูง	อัตราการ ลาออกของ นักวิจัย	ตั้งทีมสำรวจอัตรา ค่าตอบแทนใน สถาบันอุดมศึกษา	แผน													4	4	สูง มาก	4	4	สูง มาก	จากผลการ สำรวจพบว่า ค่าตอบแทน นักวิจัย สถาบันอื่นสูง กว่ามาก
			ผล																			

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในแผนปฏิบัติการและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

- (1) ชื่อส่วนงาน / หน่วยงานหมายถึง ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (2) ปีงบประมาณ หมายถึง ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (3) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หมายถึง ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (4) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (5) ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/ หน่วยงานหมายถึง ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (6) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์หน่วยงาน/ส่วนงาน หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (7) ยุทธศาสตร์งาน หมายถึง ยุทธศาสตร์ของงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (8) เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์งาน หมายถึง เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (9) ภารกิจด้าน/งาน หมายถึง ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนที่ประเมิน เช่น ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานทรัพยากรบุคคล เป็นต้น
- (10) ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง ความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน หรือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- (11) เหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่โอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ของส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (12) ตัวชี้วัดความเสี่ยง หมายถึง ตัวชี้วัดที่ต้องเฝ้าระวังก่อนที่จะเกิดเป็นความเสี่ยง เช่น จำนวนข้อผิดพลาด ระดับความพึงพอใจที่ลดลง เป็นต้น
- (13) กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง วิธีการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการเพื่อให้ลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง หรือลดผลกระทบในกรณีที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้
- (14) ระยะเวลาการดำเนินการ หมายถึง ระยะเวลาที่วางแผนว่าจะดำเนินการภายใน 1 ปีงบประมาณ (กรณีวางแผน) และระยะเวลาที่ดำเนินการจริง (กรณีรายงานผล)
- (15) ระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ระดับโอกาสเกิด หมายถึง ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการควบคุมที่มีอยู่ (ค่าคะแนนที่ระบุในรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง)
 - ระดับผลกระทบ หมายถึง ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (ค่าคะแนนที่ระบุในรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง)
 - ระดับความเสี่ยง หมายถึง ค่าระดับโอกาสและผลกระทบระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ (ค่าคะแนนที่ระบุในรายงานการวิเคราะห์และการประเมินความเสี่ยง)
- (16) ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการความเสี่ยง
 - ระดับโอกาสเกิด หมายถึง ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว 1 ปีงบประมาณ
 - ระดับผลกระทบ หมายถึง ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว 1 ปีงบประมาณ
 - ระดับความเสี่ยง หมายถึง นำค่าระดับโอกาสและผลกระทบไปเทียบในตารางแสดงระดับความเสี่ยง และระบุไว้ในระดับสูงมาก สูง ปานกลาง หรือต่ำ
- (17) ผลลัพธ์ที่ได้ หมายถึง การสรุปผลจากการดำเนินกิจกรรมตามแผนว่าสามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้แล้วหรือไม่ โดยวิเคราะห์ตามตัวชี้วัดความเสี่ยงที่ได้จากการดำเนินกิจกรรมเมื่อครบกำหนดเวลา 1 ปี หรือใช้ข้อมูลเชิงสถิติเป็นตัววิเคราะห์เปรียบเทียบ