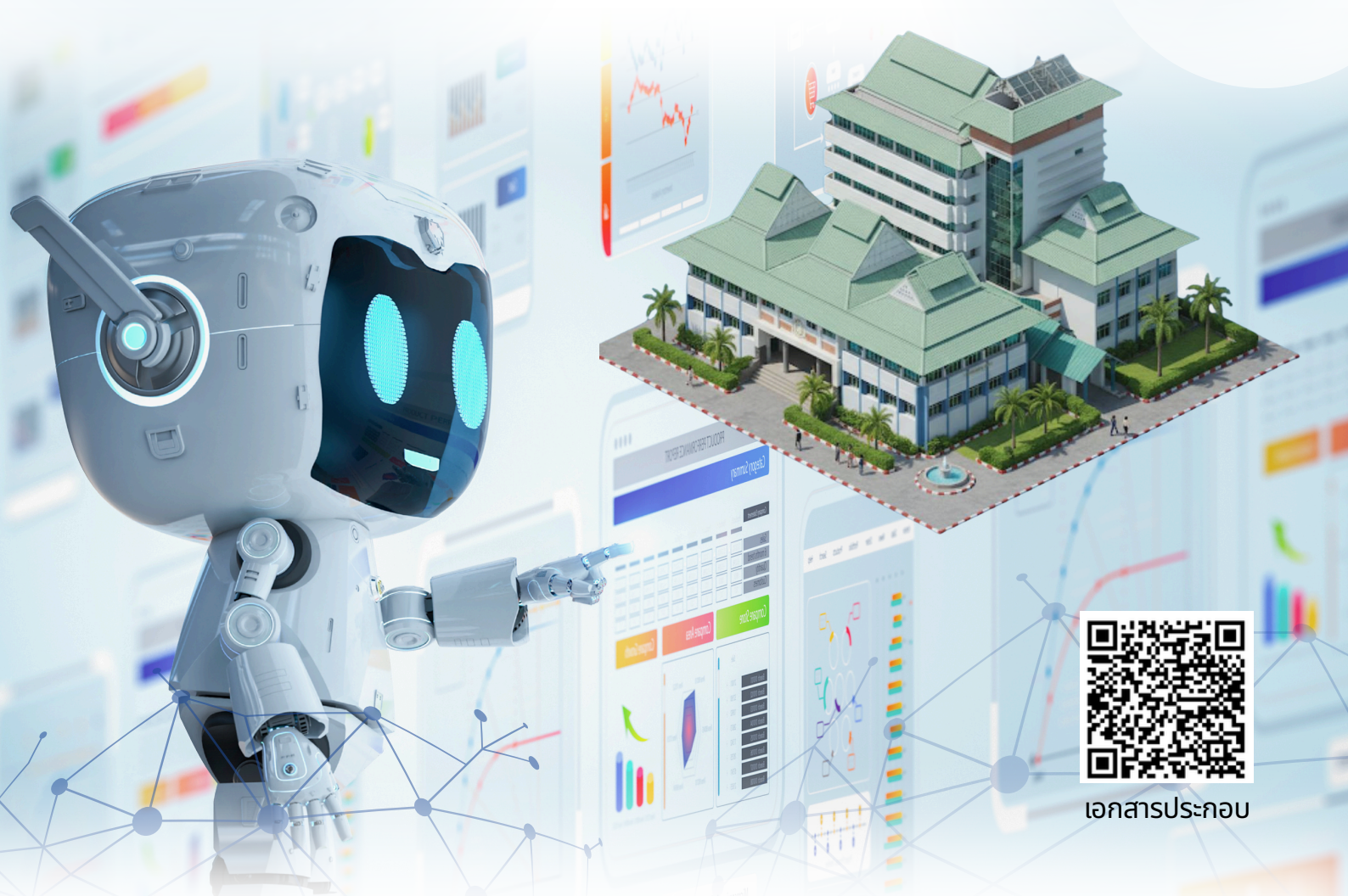




แผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ประจำปีการศึกษา 2568
(ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)



เอกสารประกอบ



แผนบริหารความเสี่ยง
กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)



เอกสารประกอบ

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) จัดทำขึ้นเพื่อให้กองนโยบายและแผน มีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงาน เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้ระดับความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่ยอมรับ ประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงานหรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) เพื่อดำเนินการ ดังนี้

1. วางแผน ศึกษา วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
2. ดำเนินการประเมิน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
3. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU-QE) หมวด 6 ข้อ 6.2 (ค) แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยงในด้านหลักสูตรและบริการฯ ด้านบุคลากร ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยี ด้านเครือข่ายอุปทานและด้านการปฏิบัติการ ที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงของหน่วยงานในการพัฒนาการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัย กำหนดไว้

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
กุมภาพันธ์ 2569

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
คำนำ.....	ก
สารบัญ.....	ข
สารบัญตาราง.....	ค
สารบัญภาพประกอบ.....	ง
บทสรุปผู้บริหาร	จ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญ	1
1.2 กลไก/ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน	2
1.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน.....	3
1.4 เป้าหมาย	3
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	4
บทที่ 2 หลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	5
2.1 คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	5
2.2 กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง	8
2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 3 แนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน	17
3.1 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน	17
3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน	18
3.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน.....	20
บทที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	21

ภาคผนวก

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ที่ 0129/2569 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการ
แผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L)	10
ตารางที่ 2 หลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I).....	11
ตารางที่ 3 การแบ่งพื้นที่ของการประเมินความเสี่ยง.....	15
ตารางที่ 4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน	20
ตารางที่ 5 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	23
ตารางที่ 6 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L) ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	24
ตารางที่ 7 ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	24
ตารางที่ 8 การระบุประเภท ประเมิน จัดลำดับ และมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569).....	25
ตารางที่ 9 ประเมินมาตรการควบคุม และวิธีจัดการความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	26
ตารางที่ 10 แผนบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	27

สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบที่ 1 การจัดระดับความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน.....	14
ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน	19

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ข้อ 9 โดยให้ “การควบคุมภายใน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดความเสียหาย สิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐอันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการ กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพโดยมีการบริหารปัจจัยเสี่ยง และมีกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย หรือขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับ และสามารถบริหารจัดการได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัย มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ได้ถือปฏิบัติงานภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ
- 2) พัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อช่วยให้การบริหารงานโดยให้ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2561 ข้อ 9 โดยให้ “การควบคุมภายใน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจ มีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดความเสียหาย สิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับ หน่วยงานของรัฐอันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และการกำกับดูแล
- 3) ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรม โดยเน้นให้ผู้บริหาร/ส่วนงาน และบุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ ความร่วมมือในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง

4) การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และจะต้องให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สม่ำเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา

5) วางแผนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในอนาคต

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน มีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ มีการบริหารงานและการดำเนินงานที่เป็นกระบวนการ จึงได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU-QE) หมวด 6 ข้อ 6.2 (ค) แนวทางโดยรวมของสถาบันในการบริหารความเสี่ยง ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน ให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ในการพัฒนาการทำงานให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้ยึดหลักกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission) คือ

1. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง
2. การระบุความเสี่ยงต่าง ๆ
3. การประเมินความเสี่ยง
4. กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง
5. กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. ข้อมูลและการสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยง
7. การติดตามผลและเฝ้าระวังความเสี่ยงต่าง ๆ

แผนบริหารความเสี่ยงฯ ฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้ทุกส่วนงานภายในกองนโยบายและแผน รวมทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก ให้รับทราบถึงกลไกการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผนที่ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างรอบด้านอย่างต่อเนื่อง และมีการติดตามความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567 แผนปฏิบัติราชการเรื่องที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยประเด็นความเสี่ยง เรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI) ซึ่งได้ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุม “บุคลากรกองนโยบายและแผน” ในคราวการประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569

รายละเอียดการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง การประเมินผลกระทบความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง
ของกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็น ความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภท ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความเสี่ยง (LxI)	ระดับความเสี่ยง ที่ค้นพบ	มาตรการควบคุม ความเสี่ยง
การพัฒนาทักษะของ บุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงาน ด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากรในการนำ เทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการปฏิบัติงาน	ด้านการปฏิบัติงาน /ด้านกลยุทธ์	L3 = 5 (เกิดขึ้นทุกปี)	I7 = 2 (เกิดความล่าช้า ต่อการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงาน)	10	สูง	การควบคุม (Treat)

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญ

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย พ.ศ. 2549 โดยมีวัตถุประสงค์ให้เป็นหน่วยงานสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและการบริหารของมหาวิทยาลัย มีภารกิจหลักในการวิเคราะห์แผนและนโยบาย การจัดทำแผนงานและการจัดทำคำของบประมาณ ติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณ การวิจัยสถาบัน จัดทำข้อมูลสารสนเทศและงานประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อประกอบการบริหารและการตัดสินใจของผู้บริหาร อันจะนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ให้มีความก้าวหน้า เป็นที่พึ่งทางวิชาการและวิชาชีพของประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสม ตามปรัชญาของการเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า ลดการสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้น อีกทั้งเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปตามตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU-QE) หมวด 6 ข้อ 6.2 (ค) โดยพิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยโดยกองนโยบายและแผน ที่จำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นสาเหตุของความเสียหายหลากหลายประเภท อาทิ ความเสี่ยงภายในองค์กร อันประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงิน ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หรือจะเป็นปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี และภัยพิบัติ เหตุร้ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

1.2 กลไก/ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

ขั้นตอน	การดำเนินงาน/กิจกรรม
<p>1. กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม</p>	<p style="text-align: center;">แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการ</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร 2) กำหนดวัตถุประสงค์ 3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ </div>
<p>2. ระบุความเสี่ยง (Event Identification)</p>	<p style="text-align: center;">ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) การระดมสมอง (Brainstorming) 2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) 3) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น 4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) 5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) 6) วิเคราะห์สถานการณ์ (What if) </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>จำแนกประเภท</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย </div>
<p>3. ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</p>	<p style="text-align: center;">วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) ประเมินโอกาส (1-5) 2) ผลกระทบ (1-5) 3) ประเมินความเสี่ยง (1-25) 4) จัดลำดับความเสี่ยง (น้อยมาก น้อย ปานกลาง สูง สูงมาก) </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>➔</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>- ตามแบบฟอร์ม</p> <p>- จัดทำภาพการจัดระดับความเสี่ยง</p> </div> </div>
<p>4. ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)</p>	<p style="text-align: center;">วิธีการจัดการความเสี่ยง</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ol style="list-style-type: none"> 1) ความเสี่ยงน้อยมาก: ยอมรับความเสี่ยง 2) ความเสี่ยงน้อย: ยอมรับความเสี่ยงโดยเฝ้าระวัง 3) ความเสี่ยงปานกลาง: ยอมรับความเสี่ยงโดยมีมาตรการติดตาม 4) ความเสี่ยงสูง: ควบคุมความเสี่ยงโดยมีแผนการควบคุม 5) ความเสี่ยงสูงมาก: ควบคุมความเสี่ยง </div> <div style="text-align: right; margin-top: 10px;"> <p>➔</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม</p> <p>- กำหนดมาตรการการควบคุม</p> <p>- มอบหมายผู้รับผิดชอบ</p> <p>- กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ</p> </div> <p>↓</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content;"> <p>รายงานการควบคุมภายใน</p> </div> </div>
<p>5. ติดตามความเสี่ยง (Monitoring)</p>	<p style="text-align: center;">วิธีการจัดการความเสี่ยง</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px; display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">รายงาน รอบ 12 เดือน</div> <div style="font-size: 2em;">➔</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">รายงานต่อสำนักงานอธิการบดี/มหาวิทยาลัย</div> </div>

1.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

- 1) เพื่อวางแผนป้องกันและควบคุมการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในทุกกระบวนการปฏิบัติงาน
- 2) เพื่อให้กองนโยบายและแผน มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของกองนโยบายและแผน ภายใต้แผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2566 - 2570) ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567 ของมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยง สามารถสกัดความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินระดับความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมที่ส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ประสิทธิผล (ผลสัมฤทธิ์) ของกองนโยบายและแผน
- 4) เพื่อลดและป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับเป้าหมายของผลสัมฤทธิ์ในแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน เนื่องจากการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาช่วยเสริมร่วมกับการทำงานจะช่วยให้ ภาระงานที่ปฏิบัติการอยู่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและปัญหาที่จะเป็น อุปสรรคต่อการดำเนินงาน อาทิ การดำเนินงานด้านพัสดุ การเงินการคลัง และกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง
- 5) เพื่อให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนในกองนโยบายและแผน มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 6) เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เกิดความคุ้มค่า และสร้างความพึงพอใจ สูงสุดแก่ผู้รับบริการ

1.4 เป้าหมาย

- 1) ผู้บริหารและบุคลากรกองนโยบายและแผน สามารถระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่จะเกิดขึ้น และสามารถจัดทำ แผนเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้
- 2) กองนโยบายและแผน สามารถกำหนดแผนการพัฒนาหน่วยงานได้สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
- 3) สร้างวัฒนธรรมขององค์กรในการบริหารความเสี่ยง โดยถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการ ดำเนินงานปกติ

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

- 1) กองนโยบายและแผน มีข้อมูลความเสี่ยงทั้งหมดที่สามารถนำมาวางแผนป้องกัน และมีแผนสำหรับรองรับความผิดพลาดหรือความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นได้
- 2) กองนโยบายและแผน มีกระบวนการในการลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในทุก ๆ ปัจจัยเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- 3) การบริหารจัดการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4) ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน รับรู้ถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โอกาสและผลกระทบของความสูญเสียจากความเสี่ยงนั้น ๆ ทำให้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- 5) มีข้อมูลสารสนเทศด้านงบประมาณ ด้านบุคลากรที่ถูกต้อง เป็นปัจจุบันและสามารถเรียกใช้งานได้ตลอด
- 6) ผู้บริหารและบุคลากรมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจในการดำเนินงาน รวมทั้งมีส่วนร่วมที่สำคัญในการค้นหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บทที่ 2

หลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

หลักเกณฑ์และวิธีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา 2567 (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568) นี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้อ่างอิงนิยาม ความหมาย และคำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

2.1.1 ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ ความสำเร็จต่อการบรรลุ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ ที่อาจจะเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อหรือบรรลุวัตถุประสงค์

2.1.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อกองนโยบายและแผน เพื่อให้กองนโยบายและแผน สามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของกองนโยบายและแผน

2.1.3 การควบคุมภายใน หมายความว่า กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้า หน่วยงาน ฝ่ายบริหาร และบุคลากรของกองนโยบายและแผน จัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงาน ของกองนโยบายและแผน จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้

2.1.4 ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factors) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้เกิด การบริหารงานของกองนโยบายและแผน ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้น จะเกิดที่ไหน เมื่อใด และจะเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้องโดยพิจารณาจาก

1) ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายใน (Internal Factors) เป็นปัจจัยเสี่ยงภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบต่อหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เช่น นโยบาย ของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพ

2) ความเสี่ยงจากเหตุปัจจัยภายนอก (External Factors) เป็นปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากสาเหตุภายนอก องค์กรที่ส่งผลกระทบต่อหรือฐานะทางการเงินขององค์กร เช่น การเรียกร้องค่าสินไหมทดแทน อันเป็นเท็จ การทุจริตจากบุคคลภายนอก การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย การจ้างผู้บริการภายนอก และภัยธรรมชาติ เป็นต้น

2.1.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

2) ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์

2.1.6 การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีระดับความสำคัญก่อน

2.1.7 ค่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ หมายถึง การกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยง โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการหรือตามตัวชี้วัดของแผนปฏิบัติการ

2.1.8 ประเภทของความเสี่ยง หมายถึง ประเภทของเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายต่อองค์กร ประกอบด้วย

1) **ความเสี่ยงภายในองค์กร** ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สามารถควบคุมหรือบริหารจัดการได้ อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risks) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ หรือแผนงานและนโยบายในการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือความเสี่ยงที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปใช้ไม่ถูกต้อง โดยอาจเกิดจากปัจจัยภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน หรืออาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ เช่น แผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง โครงสร้างองค์กรไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ ขาดระบบควบคุมหรือขาดแคลนทรัพยากรในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ เป็นต้น

1.2) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงิน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านการเงิน หรือความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องงบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่ายหรือการเงินที่ใช้ในการดำเนินงาน นั้น ๆ เช่น การเบิกจ่ายเงิน/การรับเงินไม่ถูกต้อง การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การคลัง การทุจริตทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การลงบัญชีผิดประเภท เป็นต้น

1.3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการบุคลากรของกองนโยบายและแผน ประกอบด้วย ความเสี่ยงในเรื่องของการสรรหาคัดเลือกความเสี่ยงในเรื่องของการเก็บรักษาพนักงาน ความเสี่ยงที่เกิดจากการพัฒนาพนักงาน ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทน

1.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ ประกาศ มติคณะรัฐมนตรี รวมถึงกฎ/นโยบาย/คู่มือ/แนวทางการปฏิบัติงานของกองนโยบายและแผน โดยความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย ความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ หรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบได้ เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานรวมทั้งการดำเนินการสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุม เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

1.5) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงกระบวนการ อุปกรณ์ และบุคลากรในการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านนี้เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร/การบริหารงานวิจัย การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน วัสดุและอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ คุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีกรมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุม หรือบริหารจัดการได้ อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารของประเทศ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคมของประเทศที่มีผลต่อการปรับตัว การดำรงชีวิตของประชากร การตัดสินใจในการเข้าศึกษาต่อของวัยเรียน ซึ่งจะเกิดผลต่อการบริหารจัดการของกองนโยบายและแผน

2.2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการที่ประเทศไทย กำลังเข้าสู่ยุคที่อัตราการเจริญเติบโตของประชากรชะลอตัว และจำนวนประชากรของประเทศจะลดลงในที่สุด การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากรมีผลต่อจำนวนของนักศึกษาที่เป็นวัยเรียนที่จะเข้าสู่กระบวนการจัดการศึกษาที่มีแนวโน้มลดลงตามอัตราการเกิดที่ลดลงด้วย

2.3) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศของกองนโยบายและแผน เช่น ภัยคุกคามทางด้านอินเทอร์เน็ตเกิดขึ้นบ่อยครั้ง ไม่มีระบบป้องกันไวรัสหรือการสูญหายของข้อมูล ไม่มีระบบไฟฟ้าสำรอง ไม่มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ เป็นต้น

2.4) ภัยพิบัติ เหตุร้ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านอาคาร สถานที่ และสิ่งแวดล้อมของมหาวิทยาลัย เช่น การเกิดเหตุโจรกรรม อุบัติเหตุจากการจราจรและการใช้ลิฟต์ การเกิดอัคคีภัย ระบบไฟฟ้าขัดข้อง เป็นต้น

2.2 กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

2.2.1 การยอมรับ (Take) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.2.2 การควบคุม (Treat) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือควบคุมความเสี่ยงเอาไว้

2.2.3 การหลีกเลี่ยง (Terminate) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง หากทำการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าสามารถบรรลุได้หรือไม่ เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

2.2.4 การโอนความเสี่ยง (Transfer) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

2.3 กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การควบคุมภายในและการวิเคราะห์องค์กร (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในจะเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามที่และความรับผิดชอบหรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงองค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์มาจากค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ ระยะ 5 ปี ของมหาวิทยาลัย ประสิทธิภาพของการดำเนินงานร่วมกับวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในแต่ละกระบวนการของมหาวิทยาลัย โดยได้ดำเนินการรวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์กระบวนการเพื่อให้บรรลุตามพันธกิจ

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

การนำวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงหรือสิ่งที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย มาระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยงหรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย ประเมินจากการดำเนินงานประจำปี ของตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย สร้างความมั่นใจว่าผู้เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงมีความเข้าใจตรงกันกับความเสี่ยงที่ระบุเอาไว้ และมีการเก็บข้อมูลความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อการตอบการทบทวน การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง และข้อมูลรายละเอียดความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง ประเภทของความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง และประเภทของปัจจัยเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ประกอบด้วย

- 1) ปัจจัยความเสี่ยงภายใน อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้
 - 1.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
 - 1.2) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงิน
 - 1.3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์
 - 1.4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ
 - 1.5) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
- 2) ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้
 - 2.1) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
 - 2.2) ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร
 - 2.3) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี
 - 2.4) ความเสี่ยงด้านภัยพิบัติ เหตุร้ายต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Evaluation)

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับกองนโยบายและแผน (Risk Evaluation) เป็นการจำแนกและพิจารณาลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายที่ระดับใด การประเมินความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะกำหนดเกณฑ์ในการประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาส ผลกระทบของความเสี่ยง ดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง มีขั้นตอนดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับกองนโยบายและแผน เพื่อจัดระดับปัจจัยเสี่ยงให้ถูกต้องเหมาะสมตามสภาพจริง โดยใช้เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง สร้างเครื่องมือ และประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

1. โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกได้ 5 ระดับคือ

- | | |
|---------|--|
| คะแนน 1 | หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมากหรือไม่น่าจะเกิด |
| คะแนน 2 | หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้ |
| คะแนน 3 | หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น |
| คะแนน 4 | หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง |
| คะแนน 5 | หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น |

2. ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- คะแนน 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงมีน้อยมาก
- คะแนน 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงมีน้อย
- คะแนน 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงมีปานกลาง
- คะแนน 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงมีสูง
- คะแนน 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงมีสูงมาก

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้อ้างอิงตามเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานของกองนโยบายและแผน ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังตารางที่ 1 และตารางที่ 2 ที่จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (หนังสือที่ กค 0409.3/ว36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564)

ตารางที่ 1 หลักเกณฑ์การให้คะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L)

รหัส	ระดับคะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์				
	1 โอกาสเกิดขึ้น น้อยมากหรือ ไม่น่าจะเกิดขึ้น	2 โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	3 โอกาสเกิดขึ้น ปานกลางหรือ เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	4 โอกาสเกิดขึ้นสูง หรือเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้น	5 โอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หรือมีความ แน่นอนที่จะเกิดขึ้น
L1	เป็นไปได้ทางทฤษฎี แต่ไม่น่าจะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 5-10 ปี/ เคยเกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 5-10 ปี ที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 4-5 ปี/เคยเกิดขึ้น แล้วในช่วงเวลา 4-5 ปี ที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุกๆ 2-3 ปี/เคยเกิดขึ้น แล้วในช่วงเวลา 4-5 ปี ที่ผ่านมา	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น/ อาจเกิดขึ้นภายในปีนี้/ เคยเกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว
L2	มีความน่าจะเป็นน้อย กว่าหรือเท่ากับ 20%	ความน่าจะเป็น มากกว่า 20-40 %	อาจเกิดขึ้นในปี นี้โดยขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือ ความน่าจะเป็นมากกว่า 40-60 %	อาจเกิดขึ้นในปี นี้หรือมีความน่าจะเป็น มากกว่า 60-80 %	อาจเกิดขึ้นในปี นี้หรือ อาจเกิดขึ้น มากกว่า 80% ขึ้นไป
L3	ไม่เคยเกิดขึ้นเลย ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปีครั้ง	เกิดขึ้น 4-5 ปี ครั้ง	เกิดขึ้น 2-3 ปีครั้ง	เกิดขึ้นทุกปี

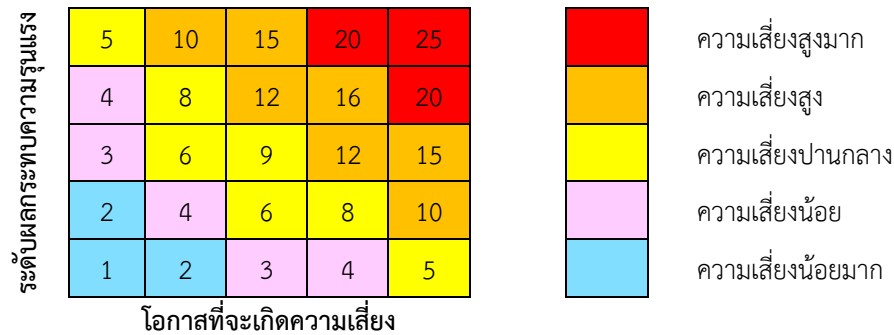
ตารางที่ 2 หลักเกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)						
I1	สูญเสียความสำเร็จ	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	มีผลกระทบปานกลางต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แต่มีแนวทางในการแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน และไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง
I2	เป้าหมายคลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุมากกว่า 90%	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุ 85-90%	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุ 80-84%	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุ 75-79%	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุน้อยกว่า 75%
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)						
I3	การเผยแพร่ข่าว	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศเป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ และมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีการพาดหัวข่าวจากสื่อภายในและภายนอกมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
I4	การสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนโดยรวม	ความพึงพอใจ >95-100%	ความพึงพอใจ >90-95%	มีความพึงพอใจ >85-90%	มีความพึงพอใจ >80-85%	มีความพึงพอใจ < =80%

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance)						
15	การละเมิดกฎระเบียบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อที่สำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบที่มีนัยสำคัญแต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมากและสามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
16	การฟ้องคดีเกี่ยวกับการออกระเบียบประกาศ คำสั่ง	ในรอบ 4 ปี ไม่มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่ หรือ จำนวนคดีที่ศาลรับฟ้องมีแนวโน้มคงที่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้อง แต่มีแนวโน้มที่ลดลงมาก	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลมีแนวโน้มของจำนวนคดีเพิ่มขึ้น	ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมามีคดีที่ศาลมีคำสั่ง/คำพิพากษาแล้วให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แพ้คดีและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
17	ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในส่วนงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงานให้กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติการ (Process and Operation)						
18	การชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของหน่วยงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทรัพย์สินเสียหายน้อยมากหรือไม่เสียหายเลย	มีผลกระทบต่อกระบวนการเล็กน้อยทรัพย์สินเสียหายปานกลางและสามารถดำเนินการของกระบวนการต่อไปได้	มีผลกระทบต่อกระบวนการปานกลางทรัพย์สินเสียหายมากและต้องหยุดกระบวนการในบางส่วน	มีผลกระทบต่อกระบวนการอย่างรุนแรง/กระทบต่อแผนงานทรัพย์สินเสียหายและต้องหยุดการดำเนินงานบางส่วนทรัพย์สินเสียหายมากหรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลา 1 วัน	หยุดการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทรัพย์สินเสียหายมากหรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลามากกว่า 1 วันขึ้นไป

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อย)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)						
I9	ผลกระทบต่อการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานบรรลุ มากกว่า 90%	ผลการดำเนินงานบรรลุ 85-90%	ผลการดำเนินงานบรรลุ 80-84%	ผลการดำเนินงานบรรลุ 75-79%	ผลการดำเนินงานบรรลุ น้อยกว่า 75%
ผลกระทบด้านบุคลากร (People)						
I10	ความปลอดภัยของ บุคลากร	ไม่มีการบาดเจ็บเพียงแต่เกิด ความรำคาญ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อย ในระดับปฐมพยาบาล จากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บต้องได้รับการ รักษาจากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วย รุนแรงจากการปฏิบัติงาน	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตจากการ ปฏิบัติงาน
ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)						
I11	ผลกระทบกับ สภาพคล่อง	ไม่มีผลกระทบกับสภาพคล่อง ของหน่วยงานทั้งในปัจจุบัน และอนาคต	มีผลกระทบกับสภาพคล่อง ของหน่วยงานแต่ไม่รุนแรง	มีผลกระทบกับสภาพคล่อง มีแนวโน้มรายได้ลดลงจากปี ที่ผ่านมา ไม่เกิน 10%	มีผลกระทบกับสภาพคล่อง มีแนวโน้มรายได้ลดลงจากปี ที่ผ่านมา มากกว่า 10%	แนวโน้มรายได้ไม่เพียงพอต่อ งบประมาณรายจ่ายที่ผูกพันซึ่งมี ผลกระทบกับสภาพคล่องของ หน่วยงานอย่างรุนแรง
I12	ความสามารถในการ บริหารแผนการเบิกจ่าย งบประมาณ	ความสามารถในการบริหาร แผนฯ ร้อยละของภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปีและร้อยละ ความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผน 100%	ความสามารถในการบริหาร แผนฯ ร้อยละของภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปีและร้อยละ ความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผนไม่ต่ำกว่า 95-99%	ความสามารถในการบริหาร แผนฯ ร้อยละของภาพรวมการ เบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปี และร้อยละความสามารถใน การเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 90-94%	ความสามารถในการบริหาร แผนฯ ร้อยละของภาพรวม การเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริง ในช่วงปีและร้อยละ ความสามารถในการเบิกจ่าย ตามแผนไม่ต่ำกว่า 85-90%	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่าย ที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละ ความสามารถในการเบิกจ่ายตาม แผนต่ำกว่า 85%
I13	ผลกระทบทางการเงิน	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกิน 3%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกิน 3-5%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกิน 6-10%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกิน 11-20%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน มากกว่า 20%

การจัดระดับความเสี่ยง ในการจัดระดับความเสี่ยงโดยนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 5 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง ความเสี่ยงน้อย และความเสี่ยงน้อยมาก ดังภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบที่ 1 การจัดระดับความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน

1. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยงเพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกันทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาและ ความถี่ที่จะเกิดนั้น มากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

3. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่งดังนี้

ตารางที่ 3 การแบ่งพื้นที่ของการประเมินความเสี่ยง

ระดับ	คะแนน	ความหมาย
ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	วิกฤตหนักต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ หาแนวทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
ความเสี่ยงน้อย	3-4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
ความเสี่ยงน้อยมาก	1-2	ไม่ต้องทำอะไร

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบแต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยง ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance: Take) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ

2. การลด/การบรรเทา/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction Control : Treat) หมายถึง การปรับปรุงหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมเพิ่มทักษะพนักงาน กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน

3. การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading : Transfer) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance: Terminate) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 6 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อกองนโยบายและแผน ได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรม ควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่ น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ จะนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป โดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้ว จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

1. เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อกองนโยบายและแผน ประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงน้อยมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่กองนโยบายและแผน ยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- 2) ระดับความเสี่ยงน้อย เป็นระดับความเสี่ยงที่กองนโยบายและแผน ยอมรับได้ แต่ควรมีมาตรการเฝ้าระวัง
- 3) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่กองนโยบายและแผน พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป ในทางที่ส่งผลกระทบต่อกองนโยบายและแผน
- 4) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่กองนโยบายและแผน ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการ ให้อยู่ในระดับยอมรับได้ โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 5) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่กองนโยบายและแผน ยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง ไม่เกิน 3 ปัจจัย ของแต่ละประเด็น โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหาร ความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการ และผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็น ผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 7 การรายงาน

ให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อสำนักงานอธิการบดี /มหาวิทยาลัย อย่างน้อย 1 ครั้ง/ปี

บทที่ 3

แนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

3.1 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

เพื่อให้กองนโยบายและแผน มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพโดยมีการบริหารปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยงและมีกระบวนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน รวมทั้งเพื่อลดระดับความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกกองนโยบายและแผน ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการ และลดโอกาสและความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่กองนโยบายและแผน ยอมรับ และสามารถบริหารจัดการได้ ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยที่ได้ผ่านความเห็นชอบจาก “คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ประจำปีการศึกษา 2568” โดยมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้รวมทั้งเพื่อเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยกองนโยบายและแผน ดำเนินงานภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย กำหนด ดังนี้

- 1) มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ
- 2) พัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อช่วยให้การบริหารงานตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลัง พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ซึ่งบัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงโดยให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐพ.ศ. 2561 ข้อ 9 โดยให้ “การควบคุมภายใน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานตามภารกิจมีประสิทธิภาพ ประหยัดและช่วยป้องกันหรือลดความเสี่ยงจากความผิดพลาดความเสียหาย สิ้นเปลือง ความสูญเปล่าของการใช้ทรัพย์สิน หรือการกระทำอันเป็นการทุจริต โดยมาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐอันจะทำให้การดำเนินงานและการบริหารงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายและการกำกับดูแล ดังนี้

- 2.1) คัดเลือกความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มาทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง

- 2.2) กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง (คือการกำหนดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง) การประเมินความเสี่ยง เพื่อทำการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- 2.3) ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบหรือมูลค่าความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง

- 2.4) กำหนดกิจกรรม/โครงการเพื่อควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ลดลงหรืออยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

- 2.5) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

2.6) กำหนดแนวทางการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

3) ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรม โดยเน้นให้ผู้บริหาร/ส่วนงาน และบุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง

4) การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และกองนโยบายและแผนจะต้องให้ความสำคัญในการประเมินความเสี่ยงและบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สม่าเสมอและต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา

5) วางแผนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในอนาคต

3.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน มีแนวทางการดำเนินงานตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏเลยกำหนดไว้ให้ทุกหน่วยงานมีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน และเพื่อให้การดำเนินงานมีความต่อเนื่องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยมีแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

(1) คณะ สถาบัน ศูนย์ และสำนัก ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงานและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

(2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ระดับหน่วยงาน โดยนำวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนการปฏิบัติงานประจำปี ภารกิจของหน่วยงาน และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย มาใช้เป็นกรอบในการค้นหาความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายของหน่วยงานของตนเอง

(3) ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามนโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยกำหนด

(4) รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในให้มหาวิทยาลัยทราบ

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน
ปรากฏตามภาพประกอบที่ 2



ภาพประกอบที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน

3.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) สามารถระบุหน้าที่ความรับผิดชอบได้ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
ที่ปรึกษา/ประธานกรรมการ	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดและทบทวนนโยบายกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร กำกับดูแล และสนับสนุนให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง และวางระบบควบคุมภายในรวมทั้งพัฒนาระบบการจัดการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง ให้ข้อเสนอแนะแนวทาง ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการดำเนินงาน	<ol style="list-style-type: none"> พิจารณาถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจเป้าหมายของหน่วยงาน โดยนำ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติงานประจำปี และภารกิจของหน่วยงาน เป็นตัวตั้งในการค้นหาปัจจัยเสี่ยง จัดให้มีการประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อนำมาหาค่าคะแนน และระบุความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ตามระดับความเสี่ยงของหน่วยงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงาน
กรรมการและเลขานุการ/ กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ	<ol style="list-style-type: none"> แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ยึดหลักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งในการปฏิบัติงานตามปกติ และต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 4

แผนบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน และบุคลากรกองนโยบายและแผน เป็นคณะกรรมการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบายหรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผนได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับบ่งคกรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผนขึ้นเพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายวางแผน และติดตามระบบบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ทำหน้าที่เป็นประธาน

2. มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในการดำเนินการระบุ จัดทำและทบทวนความเสี่ยง โดยจัดประชุมเพื่อระดมความคิดเห็น และการใช้ข้อมูลอดีต การใช้รายงานการตรวจสอบการควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ระบบงานและการวิเคราะห์ สถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

3. มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญก่อนจัดทำแผน ซึ่งจะช่วยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย อีกทั้งได้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบเพื่อจัดทำแผนพัฒนา/ผลการพัฒนาและรายงานต่อที่ประชุมเป็นระยะ ๆ

4. มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพร้อมวิเคราะห์แนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

5. มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการรายงานผลในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน และรายงานต่อสำนักงานอธิการบดี /มหาวิทยาลัย

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การควบคุมภายในและการวิเคราะห์ห้องค์กร (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองนโยบายและแผน จะเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้บริหารกองนโยบายและแผน โดยรองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน และกิจการพิเศษ กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นค่านิยมขององค์กรและกำหนดเป็นแนวทางการบริหารงานของผู้บริหาร มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย เลขที่ 0129/2569 ลงวันที่ 10 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินการประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน และเสนอความเสี่ยงต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน จัดทำแผนและดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงานโดยกำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงให้เหมาะสมตามระดับโอกาสและผลกระทบที่หน่วยงานได้รับ ซึ่งแผนบริหารความเสี่ยงจะถูกกำหนดเป็นมาตรการพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงวิเคราะห์มาจากค่าเป้าหมาย (Target) ของตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2566 - 2570 ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2567 และกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงตามที่ระบุในบทที่ 1

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Event Identification)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำวัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงหรือสิ่งที่ต้องการทำให้บรรลุเป้าหมาย มาระบุเหตุการณ์ที่เสี่ยงหรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ โดยคณะกรรมการฯ พิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในหน่วยงานและปัจจัยภายนอกหน่วยงาน ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยง โดยในปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) พบว่า ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นอุปสรรคในการดำเนินงานให้เป็นไปตามเป้าหมายของแผนปฏิบัติการฯ แผนปฏิบัติการเรื่องที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยผ่านความเห็นชอบจาก “ที่ประชุมบุคลากรกองนโยบายและแผน” ในคราวการประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 ประเด็น เรื่อง การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)

จากการกำหนดความเสี่ยงข้างต้น คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ได้ระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง ได้ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568
(ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	
	ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากรในการนำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการปฏิบัติงาน	-

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับหน่วยงาน (Risk Evaluation)

คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ได้ประเมินความเสี่ยงโดยประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงเพื่อนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน การประเมินโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดในเชิงปริมาณเพื่อให้ได้คะแนนของระดับความเสี่ยงที่จะนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผนฯ ต่อไป ดังตารางที่ 6 – 7

ตารางที่ 6 โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L) ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระดับคะแนนโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood : L)				
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากรในการ นำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	L3 : ไม่เคยเกิดขึ้นเลย ในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	L3 : เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปีครั้ง	L3 : เกิดขึ้น 4-5 ปี ครั้ง	L3 : เกิดขึ้น 2-3 ปีครั้ง	L3 : เกิดขึ้นทุกปี

ตารางที่ 7 ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I) ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากรในการ นำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	I7 : เกิดความล่าช้าต่อการ ปฏิบัติงานภายในส่วนงาน	I7 : เกิดความล่าช้าต่อการ ปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	I7 : เกิดความล่าช้า ต่อการปฏิบัติงาน ระหว่างหน่วยงาน ภายในมหาวิทยาลัย	I7 : เกิดความล่าช้าต่อการ ปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัย	I7 : เกิดความล่าช้า ในการส่งมอบงานให้กับ หน่วยงานภายนอก ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง

คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผนฯ ได้วิเคราะห์ความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเมินโอกาสและผลกระทบความเสี่ยง และนำผลการวิเคราะห์มากำหนดมาตรการ/วิธีการในการจัดการความเสี่ยง รายละเอียดแสดงในตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง แสดงได้ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การระบุประเภท ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็น ความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภท ความเสี่ยง	โอกาส ที่จะเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับ ความเสี่ยง (LxI)	ระดับความเสี่ยง ที่ค้นพบ	มาตรการ ควบคุมความ เสี่ยง
การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากรในการ นำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการ ปฏิบัติงาน	ด้านการ ปฏิบัติงาน /ด้านกลยุทธ์	L3 = 5 (เกิดขึ้นทุกปี)	I7 = 2 (เกิดความล่าช้า ต่อการปฏิบัติงาน ภายในหน่วยงาน)	10	สูง	การควบคุม (Treat)

ขั้นตอนที่ 6 แผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน

จากการประเมินโอกาส ความรุนแรงของผลกระทบ การระบุประเภท ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง กองนโยบายและแผนฯ นำไปสู่การจัดการความเสี่ยง/การตอบสนองความเสี่ยง และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง (ตารางที่ 9) และคณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผนฯ ได้นำมากำหนดเป็นแผนบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการดำเนินงานภารกิจของกองนโยบายและแผน รายละเอียดดังแผนบริหารความเสี่ยง (ตารางที่ 10)

ตารางที่ 9 วิธีจัดการความเสี่ยง/การตอบสนองความเสี่ยง และแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	วิธีจัดการความเสี่ยง/ การตอบสนองความเสี่ยง	แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
การพัฒนาทักษะ ของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการ ทำงานด้านเทคโนโลยี (AI)	การปรับตัวของบุคลากร ในการนำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการปฏิบัติงาน	ด้านการ ปฏิบัติงาน /ด้านกลยุทธ์	มีการอบรมการใช้เทคโนโลยี (AI) ใน การปฏิบัติงาน เพื่อลดความผิดพลาด ลดค่าใช้จ่าย ลดระยะเวลา และเกิด ประสิทธิภาพในการทำงาน อาทิ การใช้เทคโนโลยี AI ในการพิสูจน์ อักษร, การวิเคราะห์ข้อมูล, การนำเสนอโดยใช้ looker studio dashboard เป็นต้น	1. อบรมการใช้เทคโนโลยี (AI) ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเกิด การพัฒนา มีประสิทธิภาพ และลด ความผิดพลาดในการดำเนินงาน 2. ลงทะเบียนทำแบบทดสอบ สำหรับ Gemini Educator โดยวัด การพัฒนาทักษะของบุคลากรจาก การได้ใบรับรอง ของ Gemini Certified Educator	1) รองอธิการบดี ฝ่ายนโยบาย และแผน และกิจการพิเศษ 2) ผู้อำนวยการกอง นโยบายและแผน 3) บุคลากรกองนโยบาย และแผน	ต.ค. 68 - ก.ย. 69
				ตัวชี้วัด : ร้อยละของจำนวนบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาด้านเทคโนโลยี (AI) จากการได้รับใบรับรอง/ประกาศนียบัตร (Gemini Certificate Educator) เป้าหมาย : ร้อยละ 80		

ตารางที่ 10 แผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็น ความเสี่ยง (1)	ประเภท ความเสี่ยง (2)			ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมิน ความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและการจัดการความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านการปฏิบัติงาน	ด้านกลยุทธ์	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง		
การพัฒนาทักษะของบุคลากร (Up skill และ New skill) ในการทำงาน ด้านเทคโนโลยี (AI)	✓	✓		การปรับตัวของบุคลากรในการนำเทคโนโลยี (AI) มาใช้ในการปฏิบัติงาน	5	2	สูง	1. อบรมการใช้เทคโนโลยี (AI) ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานเกิดการพัฒนามีประสิทธิภาพ และลดความผิดพลาดในการดำเนินงาน 2. ลงทะเบียนทำแบบทดสอบ สำหรับ Gemini Educator โดยวัดการพัฒนาทักษะของบุคลากรจากการได้ใบรับรองของ Gemini Certified Educator	5	1	ปานกลาง	1) รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน และกิจการพิเศษ 2) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน และบุคลากรกองนโยบายและแผน	ต.ค. 68 - ก.ย. 69

ขั้นตอนที่ 7 การรายงาน

คณะกรรมการดำเนินงานแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ในประเด็นความเสี่ยงที่ได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม “บุคลากรกองนโยบายและแผน” ในคราวการประชุมครั้งที่ 2/2569 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2569 เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกิจกรรม/โครงการ เพื่อบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา/ปีงบประมาณถัดไป

ภาคผนวก

คำสั่งแต่งตั้ง

คณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน
ประจำปีการศึกษา 2568 (ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ที่ ๐๑๒๙/๒๕๖๙

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๘ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙)

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย โดยกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ต้องดำเนินการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุและโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพเพื่อความเป็นเลิศ กลุ่มมหาวิทยาลัยราชภัฏ (RU-QE) หมวด ๖ ข้อ ๖.๒ (ค) อาศัยอำนาจตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย ที่ ๐๐๔๑/๒๕๖๙ ลงวันที่ ๑๒ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๙ เรื่อง มอบอำนาจหน้าที่ให้รองอธิการบดีปฏิบัติราชการแทนอธิการบดี ตอนที่ ๓ ข้อ ๒.๓ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๘ (ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๙) ดังนี้

- | | |
|--|----------------------------|
| ๑. รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน และกิจการพิเศษ | ที่ปรึกษา |
| ๒. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน | ประธานกรรมการ |
| ๓. นายตะวัน แผนใหญ่ธนา | กรรมการ |
| ๔. นางสาวศิริรัตน์ โสธรรมมงคล | กรรมการ |
| ๕. นางสาวธัญญลักษณ์ ชูพิพัฒน์ | กรรมการ |
| ๖. นางสาวอณิธา ธัญญารักษ์ | กรรมการ |
| ๗. นางสาวเจนจิรา โสธรรมมงคล | กรรมการ |
| ๘. นางสาวเพ็ญญา เขียงคำ | กรรมการ |
| ๙. นางสาวเนตรชนก หาแก้ว | กรรมการ |
| ๑๐. นายณัฐวัฒน์ เกษเกษร | กรรมการ |
| ๑๑. นางสาวสริยาภรณ์ คล้ายพุทธ | กรรมการ |
| ๑๒. นางฉิมขมน วิชัย | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๓. นางสาววรินทร์ ประเสริฐถาวรศิริ | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

- หน้าที่ ๑. วางแผน ศึกษา วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น
๒. ดำเนินการประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
และดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๓. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๐ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๙



(ดร.จักรกฤษณ์ พงษ์อินทร์วงศ์)

รองอธิการบดีฝ่ายนโยบายและแผน และกิจการพิเศษ
ปฏิบัติราชการแทน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย



กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

 0 4281 4673

 POLICY.PLAN@LRU.AC.TH

 กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย