



**BANSOMDEJ
CHAOPRAYA**
RAJABHAT UNIVERSITY



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

Risk Management Plan

นายจักรชัย ตระกูลโอสถ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ
สำนักงานสภามหาวิทยาลัย



คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

นายจักรชัย ตระกูลโอสถ
เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

คู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

นายจักรชัย ตระกูลโอสถ

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

คำนำ

งานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ในส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตราที่ 21 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีผลการดำเนินงานบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประเด็นที่ 21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)

การจัดทำคู่มือปฏิบัติงานฉบับนี้ ผู้จัดทำได้นำประสบการณ์จากการทำงานในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และอธิบายขั้นตอนการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรที่จะศึกษาเพื่อบูรณาการความรู้ที่ได้รับกับการปฏิบัติงานจริง เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง หากมีข้อบกพร่องประการใด ผู้จัดทำ ต้องขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย และจะพัฒนาผลการดำเนินงานต่าง ๆ ของงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นระบบมากยิ่งขึ้น

จักรชัย ตระกูลโอสภ

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
สารบัญภาพ	จ
สารบัญตาราง	ฉ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญ	1
2. วัตถุประสงค์	2
3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	2
4. ขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงาน	3
5. คำจำกัดความเบื้องต้น	3
บทที่ 2 โครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ	7
1. โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ	7
1.1 โครงสร้างการบริหารจัดการหน่วยงาน	8
1.1.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)	8
1.1.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)	9
1.1.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)	10
1.2 ภาระหน้าที่ของหน่วยงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัย	11
1.2.1 งานบริหารงานทั่วไป	11
1.2.2 งานพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย	12
2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง	15
2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง	15
2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก	15
2.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามที่ได้รับมอบหมาย	16

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 3	หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน 19
	1. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล 20 มาตรา 21 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม)
	2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ 21 เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
	3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ 26 เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง
	4. แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏ 34 บ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570
	5. แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) โดยหน่วยงาน 36 ตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
	6. ข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน 39
บทที่ 4	เทคนิคการปฏิบัติงาน 40
	1. กิจกรรมและแผนปฏิบัติงาน 41
	2. เทคนิคการปฏิบัติงาน 42
	2.1 จัดทำคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 42 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
	2.2 ประชุมเพื่อค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลัก 45 ของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก
	2.3 การประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด 52 การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินระดับความเสี่ยง
	2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง 63 การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง
	2.5 การจัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน 69

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
2.6 การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง	70
3. ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล	71
บทที่ 5 ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ	79
ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	79
ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน	82
บรรณานุกรม	
ประวัติผู้เขียน	

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
2.1	โครงสร้างองค์กร	8
2.2	โครงสร้างการบริหาร	9
2.3	โครงสร้างการปฏิบัติงาน	10
2.4	แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (Flow Chart)	18
3.1	เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix)	37
4.1	ตัวอย่างคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	43
4.2	ตัวอย่างคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง	44
4.3	องค์ประกอบของ COSO ERM 2004	47
4.4	ผังการจัดการความเสี่ยง	53
4.5	เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix)	54
4.6	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล	71
4.7	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	72
4.8	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	73
4.9	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	74
4.10	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	75
4.11	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	76
4.12	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	77
4.13	ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล (ต่อ)	78

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
4.1	กิจกรรมและแผนปฏิบัติงาน	41
4.2	ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน	48
4.3	ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (ต่อ)	49
4.4	ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (ต่อ)	50
4.5	ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน (ต่อ)	51
4.6	ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง	55
4.7	ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)	56
4.8	ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)	57
4.9	ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)	58
4.10	ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง	59
4.11	ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)	60
4.12	ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)	61
4.13	ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาส และผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)	62
4.14	ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง	65
4.15	ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (ต่อ)	66
4.16	ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (ต่อ)	67
4.17	ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (ต่อ)	68
5.1	ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข	79
5.2	ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข (ต่อ)	80
5.3	ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข (ต่อ)	81

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

ด้วยมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีความตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษา โดยดำเนินการตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ในส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตราที่ 21 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) เพื่อขับเคลื่อนให้หน่วยงานภาครัฐ มีผลการดำเนินงานบรรลุซึ่งเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (ประเด็นที่ 21) ประเด็นการต่อต้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ (พ.ศ. 2561 - 2580) ที่เกี่ยวกับการประเมินความเสี่ยงการทุจริต (Corruption Risk)

ดังนั้น การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 - 2570 ซึ่งเป็นกระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน และความเสี่ยงคือความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยการบริหารการควบคุมปัจจัยที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า คุณค่า) ใช้หลักการประเมินโอกาส ผลกระทบ และการจัดการความเสี่ยงให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิดเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา

จากความเป็นมาและสำคัญดังกล่าว ผู้ปฏิบัติงานในฐานะผู้รับผิดชอบงานในด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยตรงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ตระหนักถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ถูกต้อง ผู้ปฏิบัติงานจึงสมควรที่จะจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเรื่องการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เล่มนี้ขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีแนวทางในการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานของหน่วยงาน และเป็นการนำองค์ความรู้ที่สั่งสมในตัวผู้ปฏิบัติงานซึ่งปฏิบัติงานในหน้าที่ที่เกี่ยวข้องมาเผยแพร่ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานอย่างเต็มศักยภาพ

2. วัตถุประสงค์

2.1 เพื่อให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานสอดคล้องตามแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

2.2 เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

2.3 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เข้าใจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

3.1 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงานสอดคล้องตามแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

3.2 บุคลากรปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้

3.3 ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เข้าใจด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและปฏิบัติตามขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงาน

คู่มือการปฏิบัติงานเรื่องการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีขอบเขตเนื้อหาที่มุ่งสร้างความเข้าใจในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยครอบคลุมตั้งแต่ขั้นตอนการจัดทำคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง การประชุมเพื่อค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก การประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินระดับความเสี่ยง การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง การจัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน และเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลหน่วยงาน ตรวจสอบความถูกต้อง และดำเนินการติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงาน และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลหน่วยงาน ตรวจสอบถามถูกต้องและรับทราบผลการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จึงสิ้นสุดขั้นตอนการดำเนินงาน โดยใช้เป็นคู่มือของผู้ปฏิบัติงานและบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อใช้ในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งคู่มือการปฏิบัติงานเล่มนี้ สามารถใช้ปฏิบัติงานได้เป็นประจำทุกวันและถูกรอบปีงบประมาณ

5. คำจำกัดความเบื้องต้น

เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนของกระบวนการมีความเข้าใจเป็นมาตรฐานเดียวกัน จึงขอให้คำจำกัดความ ดังนี้

คู่มือ หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ซึ่งเป็นลายลักษณ์อักษรที่แสดงถึงรายละเอียดขั้นตอนการปฏิบัติงาน สอดคล้องตามแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน

การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรที่ครอบคลุมตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา ตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Action Plan) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ดังกล่าว หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ รวมถึงเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา รวมทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยผลประโยชน์ทับซ้อน ปัจจัยภายนอก และด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง หรืออาจจำแนกประเด็นตามประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังนี้ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) (2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) (3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation) (4) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบหรือกฎหมายข้อบังคับ (Legal Risk) (5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk) (6) ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk) และ (7) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk) ซึ่งประเภทของความเสี่ยงหน่วยงานสามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมระดับองค์กรเกิดความชัดเจน

การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ

การควบคุม (Treat) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม

การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้

ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบันหรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

(Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยมาก (1)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิด ประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหาย ที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณี ที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยมาก (1)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

การพิจารณาในภาพรวม หมายถึง การที่หน่วยงานประเมินความเสี่ยง ในแต่ละความเสี่ยงที่มีวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว ต้องพิจารณาผลกระทบในระดับกลุ่มหรือ ในภาพรวม หากมีการประเมินความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ต้องการดำเนินการแต่หากพิจารณาในภาพรวม พบว่า มีผลกระทบในระดับงาน สามารถกำกับควบคุมได้โดยไม่ส่งผลเสียและเกิดความคุ้มค่ามากกว่า ประโยชน์ที่จะได้รับต่อการบริหารจัดการ หรือการยอมรับความเสี่ยงก็สามารถที่จะไม่นำความเสี่ยง จากการจัดลำดับ ไปตอบสนองความเสี่ยงได้

การตอบสนองความเสี่ยงหรือการบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยจะพิจารณาจัดการความเสี่ยง ที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก รวมทั้งการพิจารณาตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ ของการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์มากกว่าการพิจารณาเฉพาะค่าระดับความเสี่ยงสูงเท่านั้น โดยพิจารณาจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และทรัพยากรที่ต้องใช้ ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นต้น

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง การกำหนดกิจกรรมและการปฏิบัติต่าง ๆ ที่กระทำเพื่อ ลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการ ทำงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูล

สภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร
ของหน่วยงาน

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินผลการบริหาร
จัดการความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการบริหารจัดการความเสี่ยง
ของหน่วยงานที่กำหนดไว้ มีความเพียงพอ เหมาะสม มีการนำไปปฏิบัติจริง และการตอบสนอง
ความเสี่ยงหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ

หน่วยงาน หมายถึง สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
ซึ่งเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย

ผู้บริหารหน่วยงาน หมายถึง รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดีให้
ปฏิบัติหน้าที่กำกับดูแลสำนักงานสภามหาวิทยาลัย หรือปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าสำนักงานสภา
มหาวิทยาลัย

บุคลากร หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนที่สังกัดสำนักงานสภา
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

บทที่ 2

โครงสร้างองค์กรและหน้าที่ความรับผิดชอบ

1. โครงสร้างและหน้าที่ความรับผิดชอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของสภามหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นองค์กรหลักที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบาย อนุมัติแผนพัฒนาการศึกษา ออกกฎ ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับ กำกับมาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพ การประเมินมหาวิทยาลัย การอนุมัติหลักสูตรและอนุมัติปริญญา งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณเงินรายได้ รวมทั้งสนับสนุนหาวิธีการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้ก้าวหน้า จึงเสนอโครงการจัดตั้งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่รองรับและสนับสนุนการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัย ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย คล่องตัว และมีประสิทธิภาพ

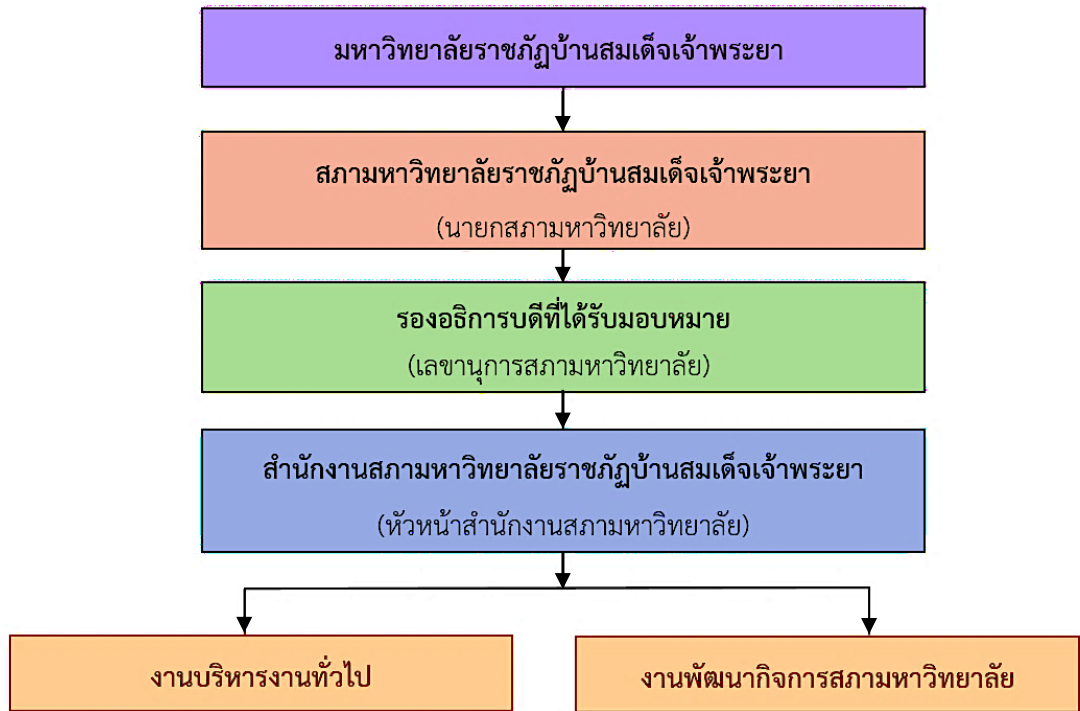
วันที่ 20 สิงหาคม พ.ศ. 2558 สภามหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 8/2558 ได้มีมติอนุมัติจัดตั้ง “สำนักงานสภามหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา” ซึ่งจะเป็นหน่วยงานภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย เพื่อรองรับการดำเนินงานตามภารกิจของสภามหาวิทยาลัย

วันที่ 28 มกราคม พ.ศ. 2559 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้จัดพิมพ์จุลสารจดหมายข่าวสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เพื่อเผยแพร่ข่าวสารการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยให้ประชาคมได้รับรู้ได้อย่างทั่วถึง

วันที่ 3 มีนาคม พ.ศ. 2559 สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้เปิดตัวเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยอย่างเป็นทางการ ในชื่อ “<http://uc.bsru.ac.th>” ซึ่งเป็นอีกหนึ่งช่องทางในการติดตามข้อมูลข่าวสารจากสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เพื่อให้ประชาคมรับรู้ข่าวสารการดำเนินงาน และข้อมูลในระดับนโยบายของสภามหาวิทยาลัย รวมถึงข้อมูลการดำเนินงานของคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ยังได้นำเสนอการประชุมของคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย (กอม.) และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบมส.) ด้วยภายในเว็บไซต์ได้รวบรวมระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของสภามหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดการประชุม ระเบียบวาระการประชุม และรายงานการประชุมของคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

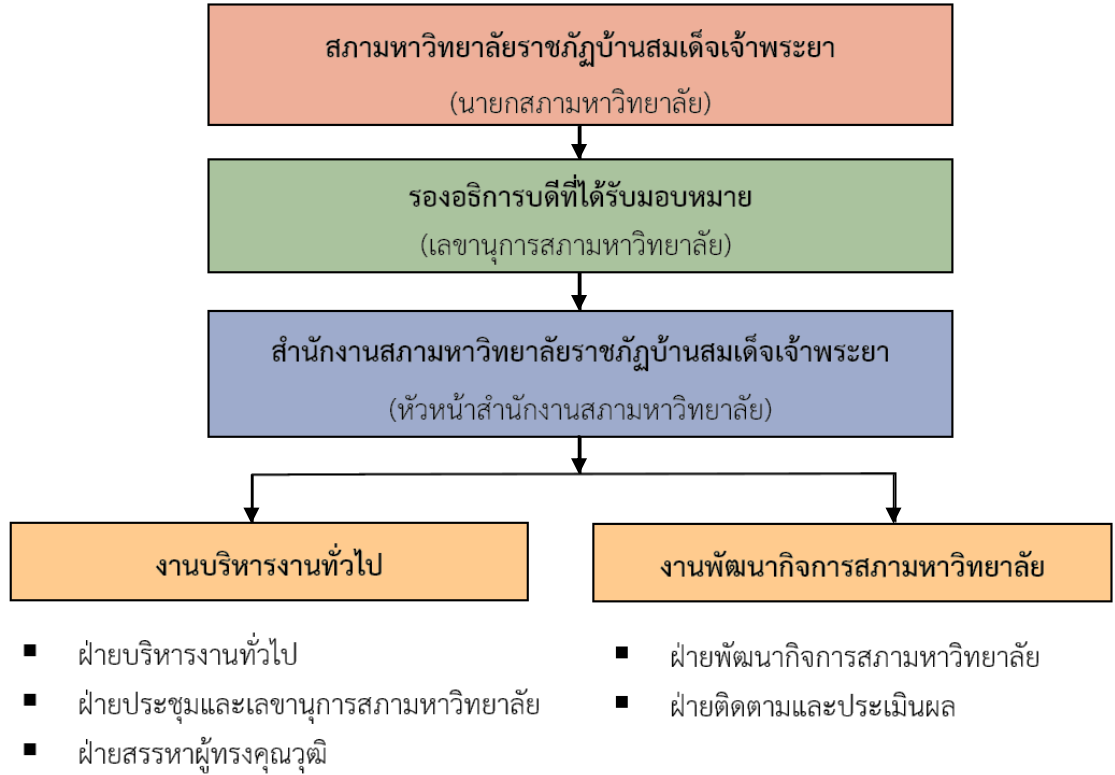
1.1 โครงสร้างการบริหารจัดการหน่วยงาน

1.1.1 โครงสร้างองค์กร (Organization Chart)



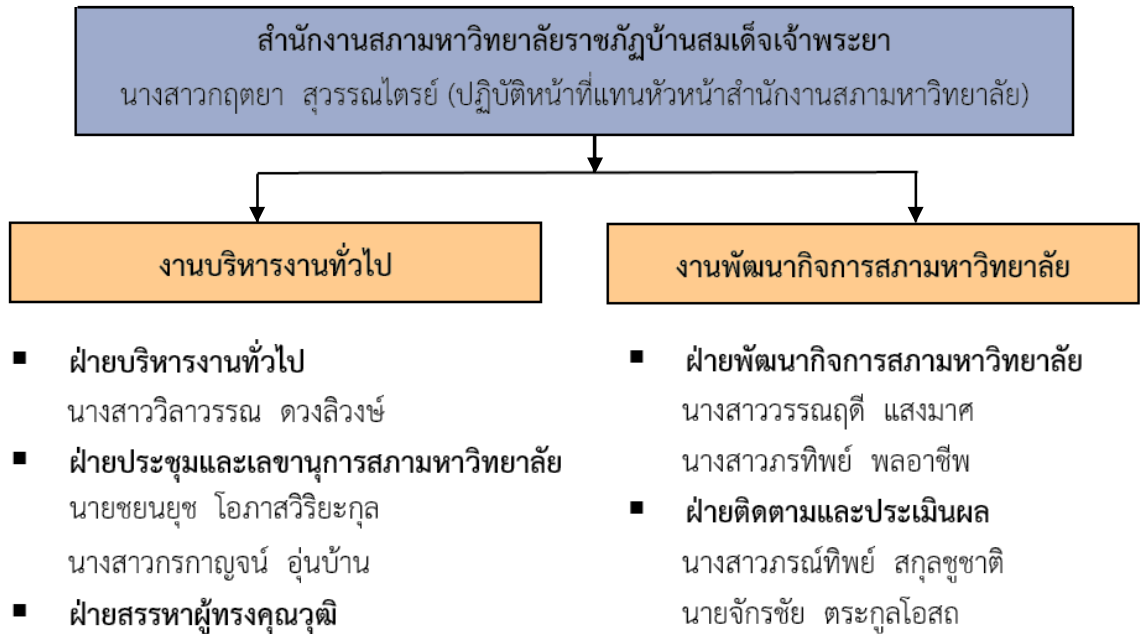
ภาพที่ 2.1 โครงสร้างองค์กร

1.1.2 โครงสร้างการบริหาร (Administration Chart)



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างการบริหาร

1.1.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน (Activity Chart)



ภาพที่ 2.3 โครงสร้างการปฏิบัติงาน

1.2 ภาระหน้าที่ของหน่วยงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานที่ดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบาย และทิศทางที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด และมีฐานะเทียบเท่าหน่วยงานระดับกอง อยู่ภายใต้การกำกับของสภามหาวิทยาลัย โดยมีเลขานุการสภามหาวิทยาลัยจากรองอธิการบดีที่สภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งตามคำแนะนำของอธิการบดีเป็นผู้กำกับดูแล มีหัวหน้าสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นผู้บังคับบัญชาเจ้าหน้าที่ในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย โดยทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานตามบทบาทหน้าที่ของสภามหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 บริหารและดำเนินการจัดการประชุมระดับบริหาร และระดับนโยบายของสภามหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ติดตามการดำเนินงานตามมติของสภามหาวิทยาลัย และการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ อ้างอิงแหล่งข้อมูลสารสนเทศของสภาฯ และหน่วยงานต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัย มีภาระหน้าที่โดยแบ่งงานออกเป็น 2 งาน ดังนี้ 1) งานบริหารงานทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายบริหารงานทั่วไป 2. ฝ่ายประชุมและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย และ 3. ฝ่ายสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ 2) งานพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย แบ่งออกเป็น 2 ฝ่าย ได้แก่ 1. ฝ่ายพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย และ 2. ฝ่ายติดตามและประเมินผล โดยมีขอบข่ายงาน ดังนี้

1.2.1 งานบริหารงานทั่วไป

1) ฝ่ายบริหารงานทั่วไป

- 1.1) ลงทะเบียนรับส่งหนังสือภายใน/ ภายนอกมหาวิทยาลัย
- 1.2) ควบคุมเลขที่หนังสือส่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.3) การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรประจำสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.4) สรุปลงมติวันลาป่วย ลาพักผ่อนของบุคลากรสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 1.5) การจัดทำแผนงบประมาณประจำปี
- 1.6) ตรวจสอบวัสดุคงเหลือสิ้นปีและรายงานให้กับมหาวิทยาลัย
- 1.7) การจัดซื้อ/ จัดจ้างวัสดุครุภัณฑ์
- 1.8) การจัดทำปฏิทินการจัดประชุมระดับบริหารมหาวิทยาลัยและระดับนโยบายของมหาวิทยาลัย
- 1.9) การจัดประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย (กอม.) และคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบมส.) และคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี
- 1.10) การดำเนินโครงการสัมนาทบวชนโยบาย (Retreat) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

- 1.11) การประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ
- 1.12) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ฝ่ายประชุมและเลขานุการสภามหาวิทยาลัย

- 2.1) การร่าง/ พิมพ์หนังสือราชการ
- 2.2) การจัดการประชุมคณะกรรมการชุดต่าง ๆ
 - สภามหาวิทยาลัย
 - คณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
 - คณะกรรมการด้านกฎหมายของสภามหาวิทยาลัย
- 2.3) การจัดทำรายงานการประชุมสภามหาวิทยาลัย
- 2.4) การจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการส่งเสริมกิจการมหาวิทยาลัย
- 2.5) การประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการการประชุม
- 2.6) การจัดทำแฟ้ม/ เอกสารประกอบการประชุม ตรวจสอบความถูกต้อง ดูแลการจัดทำเอกสารการประชุมให้เรียบร้อยก่อนส่งออกถึงกรรมการ พร้อมทั้งจัดเตรียมข้อบังคับระเบียบ ประกาศ หรือคำสั่งที่เกี่ยวข้องไว้ใช้อ้างอิงในวันประชุม
- 2.7) การติดตามผลการดำเนินงานตามมติและประชาสัมพันธ์เผยแพร่มติที่ประชุม
- 2.8) การดำเนินโครงการสัมมนาทบทวนนโยบาย (Retreat) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.9) การประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ
- 2.10) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

3) ฝ่ายสรรหาผู้ทรงคุณวุฒิ

- 3.1) ดำเนินการสรรหาการเข้าดำรงตำแหน่งผู้บริหารและกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ
- 3.2) การประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ
- 3.3) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

1.2.2 งานพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย

1) ฝ่ายพัฒนากิจการสภามหาวิทยาลัย

- 1.1) การจัดทำและพัฒนาเว็บไซต์สำนักงานสภามหาวิทยาลัย

- 1.2) การจัดทำจดหมายข่าวสำนักงานสภามหาวิทยาลัยและเผยแพร่จดหมายข่าวบนเว็บไซต์และมหาวิทยาลัยในเครือข่าย
- 1.3) การจัดทำแบนเนอร์ข่าวประชาสัมพันธ์ลงเว็บไซต์ และส่งข้อมูลข่าวสารของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อเผยแพร่ในช่องทางการประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย
- 1.4) อัปเดตข้อมูลต่าง ๆ บน เว็บไซต์
- 1.5) การจัดทำรูปแบบการประชุม
- 1.6) การจัดทำรายงานการประชุม
 - การประชุมคณะกรรมการอำนวยการมหาวิทยาลัย (กอม.)
 - การประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (กบมส.)
- 1.7) การประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 1.8) การประสานงานและอำนวยความสะดวกแก่คณะกรรมการ
- 1.9) การดำเนินโครงการสัมมนาทบทวนนโยบาย (Retreat) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 1.10) การจัดทำทำเนียบ/ วาระการดำรงตำแหน่งกรรมการสภามหาวิทยาลัย
- 1.11) รวบรวม วิเคราะห์ ข้อบังคับ ระเบียบ และมติสภามหาวิทยาลัย สำหรับการปฏิบัติงานของสภามหาวิทยาลัย และเพื่อการอ้างอิง
- 1.12) ดูแลระบบเอกสารการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (e-Meeting)
- 1.13) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2) ฝ่ายติดตามและประเมินผล

- 2.1) ประสานงานเกี่ยวกับการติดตามและประเมินผล การดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัยและรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบเป็นระยะ ๆ
- 2.2) การประสานงานและติดตามผลการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อขอข้อมูลประกอบการรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.3) การจัดทำเล่มรายงานผลการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.4) การประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

- 2.5) การจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.6) ศึกษา วิเคราะห์ วางระบบและกลไกงานประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2.7) ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดให้กับมหาวิทยาลัย
- 2.8) การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self – Assessment Report : SAR) ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพภายในและภายนอก
- 2.9) ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2.10) การจัดการประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.11) วิเคราะห์ และสรุปผลการประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
- 2.12) การจัดทำรายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2.13) การจัดประชุมคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี
- 2.14) การจัดทำรายงานการประชุมคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี และประชาสัมพันธ์เผยแพร่มติที่ประชุมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.15) การดำเนินโครงการสัมนาทบทวนนโยบาย (Retreat) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- 2.16) การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการและประเมินผลความสำเร็จของโครงการตาม พันธกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- 2.17) ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

2. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่ง

2.1 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง

ตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ที่กำหนดโดย ก.พ.อ. เมื่อวันที่ 21 กันยายน พ.ศ. 2553 ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ดังนี้

2.1.1 หน้าที่ความรับผิดชอบหลัก

ปฏิบัติงานในฐานะผู้ปฏิบัติงานระดับต้นที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถทางวิชาการในการทำงานปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในสำนักงานหรือการบริหารงานทั่วไป ภายใต้การกำกับ แนะนำ ตรวจสอบ และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย

โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านการปฏิบัติการ

1.1) ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานทั่วไปในสำนักงาน เช่น งานธุรการ งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานจัดระบบงาน งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานบริหารอาคารสถานที่ งานจัดพิมพ์และแจกจ่ายเอกสาร งานรวบรวมข้อมูลและสถิติ งานระเบียบแบบแผนงานสัญญา เป็นต้น เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ

1.2) ศึกษา รวบรวมข้อมูล สถิติ สรุปรายงาน เพื่อสนับสนุนการบริหารสำนักงานในด้านต่าง ๆ เช่น งานบริหารทรัพยากรบุคคล งานบริหารงบประมาณ งานบริหารแผนปฏิบัติการ งานบริหารอาคารสถานที่ งานสัญญาต่าง ๆ เป็นต้น

1.3) ปฏิบัติงานเลขานุการ เช่น ร่างหนังสือโต้ตอบ แปลเอกสาร เตรียมเรื่องและเตรียมการสำหรับการประชุม บันทึกเรื่องเสนอที่ประชุม ทำรายงานการประชุมและรายงานอื่น ๆ เพื่อให้การดำเนินการประชุมและการปฏิบัติงานอื่นที่เกี่ยวข้องสำเร็จลุล่วงด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

1.4) ทำเรื่องติดต่อกับหน่วยงานและบุคคลต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่ออำนวยความสะดวกและเกิดความร่วมมือ

1.5) ให้บริการวิชาการด้านต่าง ๆ เช่น ให้คำปรึกษา แนะนำในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ระดับรองลงมาและแก่นักศึกษาที่มาฝึกปฏิบัติงาน ตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง

2. ด้านการวางแผน

วางแผนการทำงานที่รับผิดชอบ ร่วมวางแผนการทำงานของหน่วยงาน หรือโครงการเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ที่กำหนด

3. ด้านการประสานงาน

3.1) ประสานงานทำงานร่วมกันระหว่างทีมงานหรือหน่วยงานทั้งภายใน และภายนอก เพื่อให้เกิดความร่วมมือและผลสัมฤทธิ์ตามที่กำหนดไว้

3.2) ชี้แจงและให้รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูล ข้อเท็จจริงแก่บุคคลหรือ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างความเข้าใจหรือความร่วมมือในการดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมาย

4. ด้านการบริการ

4.1) ให้คำปรึกษา แนะนำเบื้องต้น เผยแพร่ ถ่ายทอดความรู้ทางด้านการบริหารงานทั่วไป รวมทั้งตอบปัญหาและชี้แจงเรื่องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานในหน้าที่ เพื่อให้ผู้รับบริการ ได้รับทราบข้อมูลความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์

4.2) จัดเก็บข้อมูลเบื้องต้น และให้บริการข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับด้านการบริหารงานทั่วไป เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน นักศึกษา ตลอดจนผู้รับบริการ ได้ทราบข้อมูลและความรู้ต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ สอดคล้องและสนับสนุนภารกิจของหน่วยงาน และใช้ประกอบการพิจารณากำหนดนโยบาย แผนงาน หลักเกณฑ์ มาตรการต่าง ๆ

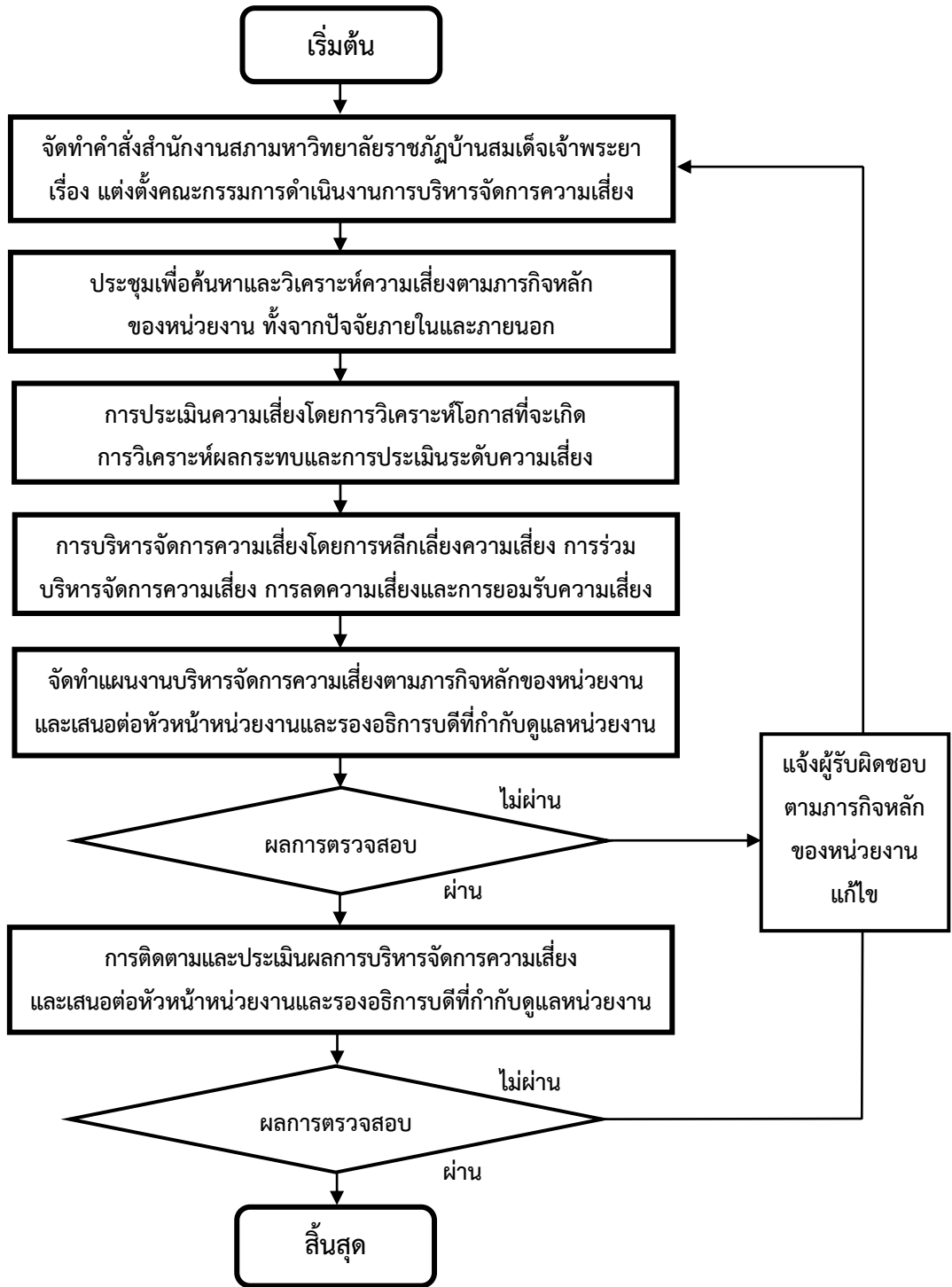
2.1.2 หน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งตามที่ได้รับมอบหมาย

บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของนายจักรชัย ตระกูลโอสธ ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ ตามที่ได้รับมอบหมาย มีดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วางระบบและกลไกงานประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
2. ดำเนินการรวบรวมข้อมูลตามตัวชี้วัดให้กับมหาวิทยาลัย
3. การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self – Assessment Report : SAR) ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยเพื่อรับการตรวจประเมินการประกันคุณภาพภายในและภายนอก
4. ดำเนินการติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
5. การจัดการประชุมคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

6. วิเคราะห์ และสรุปผลการประเมินผลการบริหารงานของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารมหาวิทยาลัย
7. การจัดทำรายงานผลการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment : ITA) ของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
8. การจัดประชุมคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี
9. การจัดทำรายงานการประชุมคณะผู้บริหารมหาวิทยาลัย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี และประชาสัมพันธ์เผยแพร่มติที่ประชุมไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง
10. การดำเนินโครงการสัมมนาทบทวนนโยบาย (Retreat) ของมหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
11. การจัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการและประเมินผลความสำเร็จของโครงการตามพันธกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
12. ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย

จากภาระงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวข้างต้น ผู้เขียนได้เลือกขั้นตอนการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มาเขียนเป็นคู่มือการปฏิบัติงานโดยมี Flow Chart ดังนี้



ภาพที่ 2.4 แสดงขั้นตอนการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (Flow Chart)

บทที่ 3

หลักเกณฑ์วิธีการปฏิบัติงาน

ในการปฏิบัติงานตามคู่มือเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้ปฏิบัติงานต้องเป็นผู้รอบรู้ในงานที่พึงปฏิบัติ ทั้งในวิธีปฏิบัติงานและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง โดยมีหน้าที่ต้องศึกษา ปฏิบัติและให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ โดยการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น มีหลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ที่เป็นแนวทางสู่การนำมาประกอบการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน ดังนี้

คู่มือการปฏิบัติงานฉบับนี้ผู้นำไปใช้ต้องทราบถึงหลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม)
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง
4. แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570
5. แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
6. ข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน

1. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม)

เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๗ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๒

หน้า ๖๐
 ส่วนที่ ๖
 หลักธรรมาภิบาล

มาตรา ๑๙ สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล สถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในและระบบการตรวจสอบที่มีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ในการป้องกันและจัดการขัดกันแห่งผลประโยชน์ และการทุจริตและประพฤติมิชอบ

มาตรา ๒๐ สภาสถาบันอุดมศึกษาต้องจัดให้มีประมวลจริยธรรมของนายกสภาสถาบันอุดมศึกษา กรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษา และผู้เรียน โดยมีกลไกในการส่งเสริม ตรวจสอบ และบังคับใช้ที่มีประสิทธิภาพ

มาตรา ๒๑ นายกสภาสถาบันอุดมศึกษาและกรรมการสภาสถาบันอุดมศึกษา ต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติหน้าที่อย่างมีธรรมาภิบาล

ให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

มาตรา ๒๒ สถาบันอุดมศึกษาต้องกำหนดพันธกิจที่มีต่อผู้เรียน บุคลากร สังคม และประเทศโดยรวมอย่างเป็นรูปธรรม และประกาศต่อสาธารณะเพื่อให้รับทราบกันอย่างกว้างขวาง

สถาบันอุดมศึกษาและบุคลากรต้องยึดถือและปฏิบัติตามพันธกิจที่ประกาศตามวรรคหนึ่ง

การกำหนดพันธกิจตามมาตรานี้ สถาบันอุดมศึกษาต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย และปรับปรุงพันธกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศเป็นระยะ ทั้งนี้ ตามที่สภาสถาบันอุดมศึกษากำหนด

2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒



(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุณฑมนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย





๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

“หน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า

- (๑) ส่วนราชการ
- (๒) รัฐวิสาหกิจ
- (๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์การอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์การอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

“ผู้กำกับดูแล” หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

“หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ” หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

“ฝ่ายบริหาร” หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

“ผู้รับผิดชอบ” หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

“การบริหารจัดการความเสี่ยง” หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

“ความเสี่ยง” หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด



ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐ ดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

- (๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง
- (๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความเข้าใจกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป



3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของ ประชาชน หน่วยงานของรัฐทุกหน่วยงานต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่ รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรถือเป็น เครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการ บริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้น อันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อ สร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้ประชาชนและประเทศชาติ ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงระดับองค์กร เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้หน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการบริหารจัดการ ความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ การบริหาร จัดการความเสี่ยงแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง และความสามารถ ในการรองรับความเสี่ยงของหน่วยงาน แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้อาจมีเนื้อหาบางส่วน เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร ดังนั้น หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและ การบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัย หลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากการความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น ๒ ส่วน ประกอบด้วย

๑. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้ การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร (Strategic Plans) และการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูล สารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กร และ เพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน

๒. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (Routine Processes) ของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ของหน่วยงาน



กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานที่สำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานของรัฐควรพิจารณานำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงนี้ไปปรับใช้ในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อให้หน่วยงานได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างแท้จริง โดยหน่วยงานของรัฐแต่ละแห่งอาจมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งหมดไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ ๘ ประการ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร
๒. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง
๓. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
๔. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
๖. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ
๗. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
๘. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการควรมีลักษณะ ดังนี้

๑. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของความล่าช้าในระบบการขนส่งวัตถุดิบไม่เพียงกระทบต่อกิจกรรมการผลิต อาจมีผลกระทบด้านการส่งมอบสินค้า ค่าปรับที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น
๒. การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ และกระบวนการประเมินผล
๓. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง หน่วยงานของรัฐบางแห่งมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับฝ่ายบริหารให้มีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล ผู้กำกับดูแลซึ่งมีหน้าที่ดังกล่าวจะมีหน้าที่ในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย สำหรับหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูง มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง

การกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เพียงพอ และมีประสิทธิผล



หัวหน้าหน่วยงานของรัฐและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการ ความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหาร บุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตาม กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

ผู้กำกับดูแล (ถ้ามี) อาจตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (หรืออนุกรรมการ หรือคณะที่ปรึกษา) ขึ้น ซึ่งประกอบด้วยผู้มีทักษะ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการดำเนินงานของ หน่วยงาน เช่น หน่วยงานที่มีการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหลักในการดำเนินงานอาจจำเป็นต้องมี ผู้เชี่ยวชาญอิสระในการกำกับหรือให้ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและความเหมาะสมของการบริหาร จัดการความเสี่ยงในเรื่องความเสี่ยงทางไซเบอร์ของหัวหน้าหน่วยของรัฐและผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น

การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานของรัฐต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพ การบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่ การสรรหา การพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ โดยบุคลากรถือว่าเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการ บริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง (Risk-aware behavior) รวมถึง พฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดี (Desired behaviors) ในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่าน วัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ การสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
๒. การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
๓. การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
๔. การสร้างพฤติกรรมตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๕. การสร้างพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners) ซึ่งรับผิดชอบในการติดตาม การรายงาน หรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่ความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่ กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหาร จัดการความเสี่ยง

การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของผู้รับบริการหรือ ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อองค์กร รวมถึงผลกระทบต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม



การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงแผนปฏิบัติราชการระยะยาว แผนปฏิบัติราชการระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติราชการประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานของรัฐกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่ๆ) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI)

การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวม วิธีการรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูล และบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยง ประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุ ความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยง หรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา ทั้งนี้ หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล (Human errors)

การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจพิจารณาทำ Benchmarking เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานอาจพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงเริ่มต้นจากการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบ Silo พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานโดยปกติของดำเนินงานและการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง



กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์องค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กรหน่วยงานต้องเข้าใจเกี่ยวกับพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกองค์กร หน่วยงานอาจเลือกใช้เครื่องมือการวิเคราะห์องค์กร เช่น

๑. SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
๒. PESTLE Analysis เป็นการวิเคราะห์ด้านการเมือง (Political) ด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสังคม (Social) ด้านเทคโนโลยี (Technological) ด้านกฎหมาย (Legal) และด้านสภาพแวดล้อม (Environmental)

การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

ผู้บริหารเป็นผู้กำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง และผู้กำกับดูแลเป็นผู้ให้ความเห็นชอบนโยบายดังกล่าว โดยนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารจัดการความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กรที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร (Risk Capacity) ขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งนี้ หน่วยงานอาจระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็น ๕ ระดับ เช่น ปฏิเสธความเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยงได้น้อย ยอมรับความเสี่ยงได้ปานกลาง เต็มใจยอมรับความเสี่ยง และยอมรับความเสี่ยงได้มากที่สุด เป็นต้น

หน่วยงานอาจแสดงนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารระดับรองลงมาสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับสำนัก กอง ศูนย์ กลุ่ม หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย



การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงหน่วยงานอาจทำรายชื่อบริษัทความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) โดยรายชื่อบริษัทความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

ก เหตุการณ์ความเสี่ยง

ข สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง

ค ผลกระทบทั้งด้านลบและ/หรือด้านบวก

หน่วยงานอาจจัดกลุ่มความเสี่ยงที่มีลักษณะหรือมีผลกระทบที่เหมือนกันไว้ในประเภทความเสี่ยงเดียวกัน เพื่อให้การพิจารณาและการบริหารจัดการความเสี่ยงประเภทเดียวกันมีมุมมองในภาพรวมชัดเจนมากขึ้น ตัวอย่างการจัดประเภทความเสี่ยงในภาคผนวก

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง หน่วยงานอาจให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ เช่น ด้านโอกาส ด้านผลกระทบ รวมถึงด้านความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนอาจกำหนดเป็น ๓ ช่วงคะแนน หรือ ๕ ช่วงคะแนน

๒. การให้คะแนนความเสี่ยง วิธีการให้คะแนนความเสี่ยง เช่น การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงานภายใน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis) ทั้งนี้ การให้คะแนนความเสี่ยงของแต่ละกองงาน (Silo Thinking) เพียงวิธีเดียวอาจทำให้การให้คะแนนความเสี่ยงมีความคาดเคลื่อนได้

๓. การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวม เมื่อหน่วยงานประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว หน่วยงานต้องพิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ในระดับกลุ่ม และผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานในภาพรวม เช่น ผลกระทบต่อความเสี่ยงที่มีต่อกิจกรรมอาจมีน้อยแต่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ระดับกอง หรือความเสี่ยง ๒ ความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมอาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานในภาพรวม เป็นต้น

๔. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานพิจารณาให้คะแนนความเสี่ยงแล้ว หน่วยงานต้องจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง หน่วยงานอาจใช้คะแนนความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ในการจัดลำดับความเสี่ยง โดยความเสี่ยงที่เท่ากับอาจพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบ เช่น ความสามารถของหน่วยงานในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านนั้นๆ หรือลักษณะของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เป็นต้น



การตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของฝ่ายบริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงเพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

๑. การจัดการต้นเหตุของความเสี่ยง
๒. ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
๓. ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงานสามารถพิจารณาเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงวิธีที่ได้วิธีหนึ่งหรือหลายวิธี โดยการพิจารณาวิธีการจัดการความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนกับประโยชน์ที่ได้รับของวิธีการจัดการความเสี่ยงแต่ละวิธี ตัวอย่างวิธีการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

๑. ปฏิเสธความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้นๆ

๒. การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยงการทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบการควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบ การสอบทาน และการกระหายอด เป็นต้น

๓. การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น

๔. การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยงและผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น

๕. ยอมรับความเสี่ยงโดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

๖. ใช้มาตรการการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน

๗. การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีเจ้าหน้าที่ไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้

๘. การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อความเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ ซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสื่อสารและการรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล (Two – way Communication) หน่วยงานควรมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร (Bottom Up) และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions)

หน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูลที่ได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหาร และผู้มีส่วนได้เสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา

การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร

หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยงและการรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



4. แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะผลการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก ข้อมูลจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนทิศทางและแนวโน้ม ในการพัฒนาสังคมไทย จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ ๑ ยุทธศาสตร์ ๓ กลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ การพัฒนาประสิทธิภาพของระบบการบริหารสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศ

กลยุทธ์ที่ ๑ ส่งเสริมบุคลากรให้เป็นคนดีและคนเก่งด้วยการพัฒนาความรู้ ความสามารถ และศักยภาพเพื่อพัฒนาสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการดำเนินงาน

พัฒนา สนับสนุน และส่งเสริม บุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ ได้รับการพัฒนาในสายวิชาชีพ และก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career path) สู่การเปลี่ยนแปลงฐานวิถีชีวิตใหม่ (New Normal)

ตัวชี้วัด

๑. ร้อยละบุคลากรสำนักงานสภามหาวิทยาลัยได้รับการพัฒนาในสายวิชาชีพตามภาระงาน (อบรม /สัมมนา)

๒. ร้อยละบุคลากรสำนักงานสภามีความก้าวหน้าในสายอาชีพ

กลยุทธ์ที่ ๒ สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านการสื่อสารองค์กร ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แนวทางการดำเนินงาน

๑. พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนด้านการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร สารสนเทศ และผลการดำเนินงานของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยทั้งภายในและภายนอก

๒. การประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ของสภามหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัด

๑. จำนวนช่องทางในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารเพื่อก่อให้เกิดการรับรู้ของสภามหาวิทยาลัย และผู้บริหารมหาวิทยาลัย

๒. จำนวนข่าวที่ได้รับการเผยแพร่จากสำนักงานสภามหาวิทยาลัยสู่หน่วยงานภายในและภายนอก

๓. ระดับผลการสำรวจการรับรู้ข่าวสาร (เช่น มติการประชุมสภามหาวิทยาลัย การสรรหาผู้บริหารมหาวิทยาลัย ฯลฯ) ของบุคลากรภายในมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ ๓ ปรับปรุง พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูล และงบประมาณให้มีประสิทธิภาพและคล่องตัว เพื่อเป็น SMART University มุ่งเน้นหลักธรรมาภิบาล และยึดมั่นค่านิยมองค์กร MORALITY

แนวทางการดำเนินงาน

๑. พัฒนาระบบบริหารจัดการฐานข้อมูลการประชุมระดับนโยบาย และระดับบริหารมหาวิทยาลัย
 ๒. ปรับปรุงข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ประกาศ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้ถูกต้องตามหลักธรรมาภิบาลและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม
 ๓. พัฒนาระบบกลไกด้านประกันคุณภาพการศึกษามุ่งสู่มหาวิทยาลัยคุณภาพได้มาตรฐานสากล
- ตัวชี้วัด
๑. ระดับความสำเร็จของระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการประชุมร่วมกันในมหาวิทยาลัยที่รองรับการเป็น SMART University
 ๒. ร้อยละของประสิทธิภาพการเบิกจ่ายงบประมาณของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
 ๓. จำนวนข้อบังคับ กฎ ระเบียบ ประกาศ ที่ได้รับการพัฒนาปรับปรุงในแต่ละปี
 ๔. ผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับหน่วยงานสนับสนุน

5. แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

5.1 การประเมินความเสี่ยง (มบส.1)

มบส.1

การประเมินความเสี่ยงของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.

- ❖ ยุทธศาสตร์ที่
- เป้าหมายที่
- กลยุทธ์ที่

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				(5) โอกาส	(6) ผลกระทบ	(7) ระดับ ความเสี่ยง	(8) ลำดับ ความเสี่ยง
			ปัจจัยภายใน				
			ปัจจัยภายนอก				

5.2 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (มบส.2)

มบส.2

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	(5)	(10)	(15)	(20)	(25)	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: red; margin-bottom: 5px;"></div>สูงมาก</div> <div style="width: 20px; height: 20px; background-color: yellow; margin-bottom: 5px;"></div> สูง
----------------------	---	-----	------	------	------	------	--

ภาพที่ 3.1 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix)

5.3 การตอบสนองความเสี่ยง (มบส.3)

มบส.3

การตอบสนองความเสี่ยง

- ❖ ยุทธศาสตร์ที่
- เป้าหมายที่
- กลยุทธ์ที่

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(4) ปัจจัยความเสี่ยง	(5) การจัดการ ความเสี่ยง	(6) ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ

6. ข้อควรระวังในการปฏิบัติงาน

1. ควรตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ในส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

2. ควรตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

3. ควรตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง

4. ควรตรวจสอบการประเมินความเสี่ยงให้สอดคล้องตามภารกิจภายใต้แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570 โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. ควรตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) ตามที่หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้กำหนดไว้

6. ควรตรวจสอบการเขียนความเสี่ยงให้มีความชัดเจน โดยจะต้องไม่นำปัญหามาเขียนเป็นความเสี่ยง (มบส.1)

7. ควรตรวจสอบว่ามีการประเมินปัจจัยเสี่ยงทั้งภายในและภายนอก โดยต้องสอดคล้องกับกิจกรรม วัตถุประสงค์และความเสี่ยง (มบส.1)

8. ควรตรวจสอบว่ามีการวิเคราะห์โอกาส ผลกระทบ ระดับความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยงที่ถูกต้องตามหลักการ (มบส.1)

9. ควรตรวจสอบการระบุระดับความเสี่ยงและจำนวนความเสี่ยงในแต่ละด้านให้ถูกต้องครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix) (มบส.2)

10. ควรตรวจสอบว่านำข้อมูลจาก (มบส.1) มาระบุใน (มบส.3) ให้ถูกต้องครบถ้วน

11. ควรตรวจสอบว่ามีการกำหนดเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจนในแต่ละกิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.3)

12. ควรตรวจสอบเอกสารรายงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีความถูกต้องครบถ้วนก่อนเสนอผู้บริหารหน่วยงานพิจารณาและลงนาม

บทที่ 4

เทคนิคการปฏิบัติงาน

การปฏิบัติงานตามคู่มือปฏิบัติงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้ และความเข้าใจเรื่องพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 (ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ที่สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม) หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร พ.ศ. 2564 โดยกระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570 และแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) โดยหน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยผู้ปฏิบัติงานได้ดำเนินการตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดจำนวน 6 ขั้นตอน ดังนี้

2. เทคนิคการปฏิบัติงาน

- จัดทำคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ประชุมเพื่อค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก
- การประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินระดับความเสี่ยง
- การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง
- การจัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
- การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.1 จัดทำคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรในหน่วยงานและมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยยึดแนวทางการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีความมุ่งมั่นที่จะให้หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา ดังนั้นจึงเห็นควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงตามรายชื่อและบทบาทหน้าที่รับผิดชอบ ดังตัวอย่างต่อไปนี้



คำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัย
ที่ ๕ / ๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

ตามที่ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้กำหนดให้มีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในระดับบัณฑิตวิทยาลัย และสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ซึ่งสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ระยะ ๕ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๔ - ๒๕๖๘) นั้น

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา มีความมุ่งมั่นที่จะให้หน่วยงานมีระบบบริหารจัดการความเสี่ยง โดยการบริหารจัดการและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา ดังนั้นจึงเห็นควรแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังรายนามต่อไปนี้

๑) นางสาวกฤตยา	สุวรรณไตรย์	ประธานกรรมการ
๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรุษ	ประดิษฐ์ทรง	ที่ปรึกษา
๓) นายชยณัฐ	โอภาสวิริยะกุล	กรรมการ
๔) นางสาวกรกาญจน์	อุ้นบ้าน	กรรมการ
๕) นางสาววรรณฤดี	แสงมาศ	กรรมการ
๖) นางสาวภรณีทิพย์	พลอาชีพ	กรรมการ
๗) นางสาวภรณ์ทิพย์	สกุลชชาติ	กรรมการ
๘) นายจักรชัย	ตระกูลโอสถ	กรรมการและเลขานุการ
๙) นางสาววิลาวรรณ	ดวงลิวิงษ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ใส่รายชื่อคณะกรรมการฯ

ให้คณะกรรมการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มีบทบาทหน้าที่รับผิดชอบในการดำเนินงานดังต่อไปนี้

ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง หน้าที่ :

- ๑) สำรวจ วิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงที่สำคัญของหน่วยงาน
- ๒) เสนอแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเสนอประธานกรรมการ
- ๓) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง เสนอประธานกรรมการในรอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน
- ๔) ประสานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ใส่บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการฯ

ภาพที่ 4.1 ตัวอย่างคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

๕) ดำเนินการจัดทำเอกสารและขั้นตอนการดำเนินงานให้สอดคล้องตามระบบบริหารจัดการ
ความเสี่ยง

๖) รายงานความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรคในการดำเนินงานตามระบบบริหารจัดการ
ความเสี่ยงเสนอประธานกรรมการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบเป็นระยะ ๆ

๗) งานอื่น ๆ ตามที่ประธานกรรมการมอบหมาย

ด้านการควบคุมภายใน หน้าที่ :

๑) กำกับดูแลให้หน่วยงานจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อให้มีระบบการควบคุม
ภายในเหมาะสมและเพียงพอต่อการป้องกันดูแลรักษาทรัพย์สิน เพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ทั้งระบบให้ดียิ่งขึ้นและปรับปรุงคู่มือฯ ดังกล่าวเป็นระยะ ตามความเหมาะสม

๒) กำกับดูแลให้หน่วยงานปรับปรุง/ทบทวนระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้เป็นปัจจุบัน
สอดคล้องกับข้อสังเกต/ข้อตรวจพบของหน่วยตรวจสอบภายใน (หากมี) และให้เป็นไปตามแนวปฏิบัติ
กฎระเบียบ ฯลฯ

๓) รายงานการควบคุมภายในให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในระยะเวลาที่กำหนด

๔) ประสานงานและให้ความร่วมมือกับหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการควบคุมภายใน
เพื่อให้การควบคุมภายในบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๕) งานอื่น ๆ ที่ตามที่ประธานกรรมการมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป จนกว่าจะมีการเปลี่ยนแปลง

สั่ง ณ วันที่ ๑ พฤษภาคม ๒๕๖๗

Q h

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ดรุษ ประดิษฐ์ทรง)
รองอธิการบดี

ผู้บริหารหน่วยงานลงนาม

ภาพที่ 4.2 ตัวอย่างคำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

2.2 ประชุมเพื่อค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

ตามแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ได้กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการของหน่วยงาน ตามสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน เพื่อการจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรภายในหน่วยงานเกิดความรู้ ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน โดยสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้ดำเนินการตามแนวทางมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission : COSO กำหนดอย่างน้อยต้องประกอบด้วย 5 กระบวนการ ดังนี้

- 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- 2) การระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง
- 3) การประเมินความเสี่ยง
- 4) การตอบสนองความเสี่ยง
- 5) การติดตามประเมินผลการจัดการความเสี่ยง

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้กำหนดวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงานโดยกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้รับการออกแบบไว้จะสามารถขี้นเหตุการณืที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลและสอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน

ทั้งนี้การกำหนดวัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์อาจจะพิจารณาได้หลายระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร (Corporate Level) ระดับส่วน (Division Level) ระดับโครงการ (Project Level) ระดับกิจกรรม/ กระบวนการ (Activity/ Process) ระดับตัวชี้วัด ในการดำเนินงาน (Key Performance Indication) เป็นต้น

ดังนั้นจะเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรในหน่วยงานสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จะร่วมกันประชุมร่วมกันเพื่อระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานว่ามีเหตุการณ์ หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวม

เหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงานและภายในหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจ ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

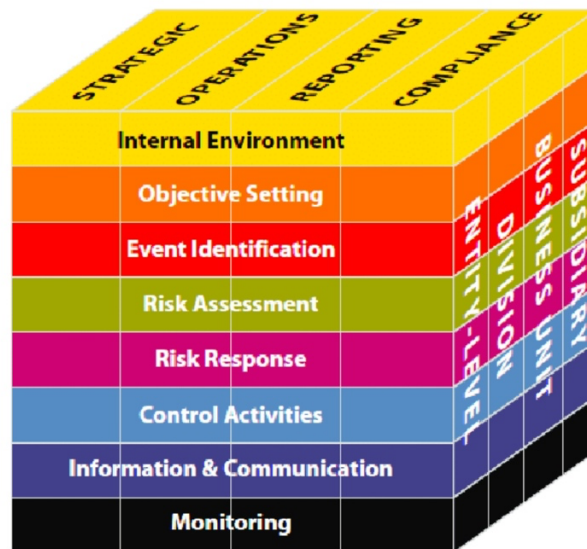
วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งอาจเลือกใช้ตามความเหมาะสม ดังนี้

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

การจำแนกประเด็นตามประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) และ
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายข้อบังคับ (Legal Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk)

โดยประเภทของความเสี่ยงข้างต้นนั้น สามารถกำหนดได้อย่างเหมาะสมกับหน่วยงาน เพื่อให้มุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับหน่วยงานเกิดความชัดเจนมากยิ่งขึ้น



ภาพที่ 4.3 องค์ประกอบของ COSO ERM 2004

ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก

ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ (Strategic Risk) ← **ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)**
 แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
 ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
 เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.2 ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง
	ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจ	ระบุความเสี่ยง	ระบุปัจจัยภายในและภายนอก
โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อให้การจัด ประชุมเป็นไป อย่างมี ประสิทธิภาพ	โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย อาจมีการยกเลิก การประชุมวาระ ที่สำคัญเร่งด่วน (Strategic risk = S1)	<u>ปัจจัยภายใน</u> 1. เอกสารประกอบการประชุม ไม่เสร็จตามระยะเวลาที่กำหนด 2. การประสานงานระหว่าง ผู้เข้าร่วมประชุมผิดพลาด <u>ปัจจัยภายนอก</u> 1. การจัดส่งวาระล่าช้า หรือ เร่งด่วน 2. เวลาของผู้ทรงคุณวุฒิว่างเข้า ประชุมไม่ตรงกัน
ระบุภารกิจหรือ งานที่ประเมิน	ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)		

ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
 ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk) ← **ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)**
 แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
 ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
 เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง
	ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจ	ระบุความเสี่ยง	ระบุปัจจัยภายในและภายนอก
การจัดสรร งบประมาณในการ จัดการประชุม ↑ ระบุภารกิจหรือ งานที่ประเมิน	เพื่อจัดสรร งบประมาณ ในการจัดการ ประชุม ให้เพียงพอและ มีประสิทธิภาพ	การจัดสรร งบประมาณ การบริหารจัดการ ประชุมของ มหาวิทยาลัยอาจ ขาดความต่อเนื่อง ต้องหยุดชะงัก วาระที่สำคัญไม่ได้ รับการพิจารณา ในเวลา ที่เหมาะสม (Financial Risk = F1)	ปัจจัยภายใน 1. ได้รับการจัดสรรงบประมาณ น้อยลง 2. การเปลี่ยนแปลงนโยบาย เรื่องการบริหารจัดการประชุม ถูกต้องตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก 1. การโอนเงินล่าช้า
		ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	

ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
 ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกฎหมายข้อบังคับ (Legal Risk)
 แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
 ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
 เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง
	ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจ	ระบุความเสี่ยง	ระบุปัจจัยภายในและภายนอก
การเผยแพร่มติ ที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อเผยแพร่มติ ในที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย	อาจถูกฟ้องร้อง ด้านการสรุป ไม่ตรงตามมติ ที่ประชุม (Operation risk = O1)	ปัจจัยภายใน 1. การรายงานมติที่ประชุม 2. จรรยาบรรณของผู้เข้าร่วม ประชุม 3. การเปลี่ยนแปลงข้อความ ในเอกสารการประชุม ปัจจัยภายนอก 1. ผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย 2. การเปลี่ยนแปลงข้อมูล จากการเผยแพร่มติ ในที่ประชุมต่าง ๆ

ระบุภารกิจหรือ
งานที่ประเมิน

ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)

ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน
 ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน (Operation Risk) ← **ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)**
 แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
 ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
 เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 4.5 ตัวอย่างการค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการ ดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง
	ระบุวัตถุประสงค์ของภารกิจ	ระบุความเสี่ยง	ระบุปัจจัยภายในและภายนอก
การดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัด จ้าง	เพื่อป้องกันการ ปฏิบัติงานผิดตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และ กฎหมายอื่นที่ เกี่ยวข้อง	การฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับจนอาจ นำไปสู่การ ดำเนินการ ด้านกฎหมาย (Compliance risk = C1)	ปัจจัยภายใน 1.ความสามารถ ในการแก้ปัญหา ในระบบของผู้รับผิดชอบ 2.กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก 1.ความไม่เสถียรของระบบ EGP ในระหว่างปฏิบัติงาน เร่งด่วน
ระบุภารกิจหรือ งานที่ประเมิน		ระบุประเภทความเสี่ยง (Risk Categories)	

2.3 การประเมินความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิด การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินระดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของมหาวิทยาลัย การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหารของหน่วยงาน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร พิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

2. ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับหน่วยงาน โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1)

3. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

วิธีการและเทคนิคการประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนี้

1. การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลข แต่จะระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหายและระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

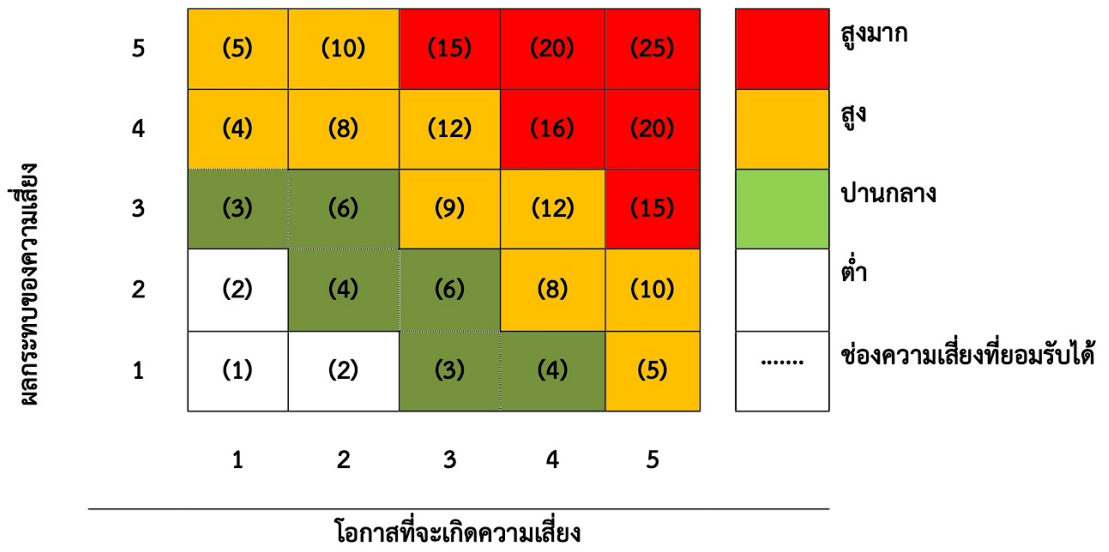
2. การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้น จะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

วิธีการและเทคนิคการจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize)

การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/ โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงสูงและสูงมาก มาจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดการความเสี่ยงโดยยึดผังการจัดการความเสี่ยงและเกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix) ตามขั้นตอนต่อไป

ผลกระทบที่จะเกิดความรุนแรง	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
5 = สูงมาก	ต่ำ = 5 (1X5)	กลาง = 10 (2X5)	สูง = 15 (3X5)	สูงมาก = 20 (4X5)	สูงมาก = 25 (5X5)
4 = สูง	ต่ำ = 4 (1X4)	ต่ำ = 8 (2X4)	กลาง = 12 (3X4)	สูง = 16 (4X4)	สูงมาก = 20 (5X4)
3 = ปานกลาง	ต่ำมาก = 3 (1X3)	ต่ำ = 6 (2X3)	ต่ำ = 9 (3X3)	กลาง = 12 (4X3)	สูง = 15 (5X3)
2 = น้อย	ต่ำมาก = 2 (1X2)	ต่ำ = 4 (2X2)	ต่ำ = 6 (3X2)	ต่ำ = 8 (4X2)	กลาง = 10 (5X2)
1 = น้อยมาก	ต่ำมาก = 1 (1X1)	ต่ำมาก = 2 (2X1)	ต่ำมาก = 3 (3X1)	ต่ำ = 4 (4X1)	ต่ำ = 5 (5X1)

ภาพที่ 4.4 ผังการจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 4.5 เกล็ดมาตรฐานระดับของความเสียหาย (Degree of Risk/ Risk Matrix)

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

ตารางที่ 4.6 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

- ❖ แผนกลยุทธ์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
 กลยุทธ์ที่ ๖ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
 ด้านที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
 เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับ ความเสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๑. โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อให้การจัดประชุมเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ	โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัยอาจมี การยกเลิกการประชุม วาระที่สำคัญเร่งด่วน (Strategic risk = S๑)	ปัจจัยภายใน ๑. เอกสาร ประกอบการประชุม ไม่เสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด ปัจจัยภายนอก ๑. การจัดส่งวาระ ล่าช้า หรือเร่งด่วน ๒. เวลาของ ผู้ทรงคุณวุฒิว่างเข้า ประชุมไม่ตรงกัน	๓	๓	๙ (สูง)	๒ ↑

การประเมินความเสี่ยง

ระบุลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)

ตารางที่ 4.7 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

- ❖ แผนกลยุทธ์ที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
ด้านที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๒. การจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม	เพื่อจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม ให้เพียงพอและมี ประสิทธิภาพ	การจัดสรร งบประมาณ การบริหารจัดการ ประชุมของ มหาวิทยาลัยอาจขาด ความต่อเนื่องต้อง หยุดชะงัก วาระที่ สำคัญไม่ได้รับการ พิจารณาในเวลา ที่เหมาะสม (Financial Risk = F๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ได้รับการจัดสรร งบประมาณน้อยลง ๒. การเปลี่ยนแปลง นโยบายเรื่องการ บริหารจัดการประชุม ถูกต้องตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก ๑. การโอนเงินล่าช้า	๓	๓	๙ (สูง)	๒ ↑

การประเมินความเสี่ยง

ระบุลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)

ตารางที่ 4.8 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

- ❖ แผนกลยุทธ์ที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
ด้านที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย
เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(๑) กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๓. การเผยแพร่มติ ที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อเผยแพร่มติ ในที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย	อาจถูกฟ้องร้อง ด้านการสรุปไม่ตรง ตามมติที่ประชุม (Operation risk = 0๑)	ปัจจัยภายใน ๑. การรายงานมติที่ประชุม ๒. จรรยาบรรณของผู้เข้าร่วมประชุม ๓. การเปลี่ยนแปลงข้อความใน เอกสารการประชุม ปัจจัยภายนอก ๑. ผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ๒. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลจาก การเผยแพร่มติในที่ประชุมต่าง ๆ	๒	๓	๖ (ปานกลาง)	๓ ↑

การประเมินความเสี่ยง

ระบุลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง (ต่อ)

ตารางที่ 4.9 ตัวอย่างการประเมินความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง

- ❖ แผนกลยุทธ์ที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
- กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล
- ด้านที่ ๓ พัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพ
- เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์การอย่างมีคุณภาพ

(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๔. การดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานผิด ตามพระราชบัญญัติ การ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	การฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับจนอาจ นำไปสู่การ ดำเนินการด้าน กฎหมาย (Compliance risk = C๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ความสามารถในการ แก้ปัญหาใน ระบบของ ผู้รับผิดชอบ ๒. กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างไม่ เป็นไปตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก ๑. ความไม่เสถียรของ ระบบ EGP ใน ระหว่างปฏิบัติงาน เร่งด่วน	๓	๔	๑๒ (สูง)	๑ ↑

การประเมินความเสี่ยง

ระบุลำดับความเสี่ยง

ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้าน กลยุทธ์ (Strategic Risk)

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

งานที่ประเมิน โครงการจัดประชุมสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4.10 ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ยกเลิกการประชุม
4	สูง	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนด 2 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนด 1 ชั่วโมง
2	น้อย	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนด 45 นาที
1	น้อยมาก	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนด 30 นาที

ผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ไม่สามารถจัดการประชุมได้
4	ค่อนข้างรุนแรง	ต้องเลื่อนระยะเวลาในการประชุมออกไป 2 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	ต้องเลื่อนระยะเวลาในการประชุมออกไป 1 ชั่วโมง
2	น้อย	ต้องเลื่อนระยะเวลาในการประชุมออกไป 45 นาที
1	น้อยมาก	การประชุมล่าช้ากว่ากำหนด

ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การเงิน (Financial Risk)

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

งานที่ประเมิน การจัดสรรงบประมาณในการจัดการประชุม

ตารางที่ 4.11 ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	เกิดผลกระทบด้านงบประมาณ จำนวน 5 ครั้งต่อปีขึ้นไป
4	สูง	เกิดผลกระทบด้านงบประมาณ จำนวน 4 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	เกิดผลกระทบด้านงบประมาณ จำนวน 3 ครั้งต่อปี
2	น้อย	เกิดผลกระทบด้านงบประมาณ จำนวน 2 ครั้งต่อปี
1	น้อยมาก	เกิดผลกระทบด้านงบประมาณ จำนวน 1 ครั้งต่อปี

ผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ไม่มีงบประมาณสนับสนุน
4	ค่อนข้างรุนแรง	ได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อยที่สุด
3	ปานกลาง	ได้รับงบประมาณสนับสนุนน้อย
2	น้อย	ได้รับงบประมาณสนับสนุนปานกลาง
1	น้อยมาก	ได้รับงบประมาณสนับสนุนตามที่ขอเพิ่ม

ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน (Operation Risk)

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

งานที่ประเมิน การถูกฟ้องร้องในการเผยแพร่มติที่ประชุม

ตารางที่ 4.12 ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ดำเนินการก่อให้เกิดความเสี่ยง 5 ครั้งต่อปี
4	สูง	ดำเนินการก่อให้เกิดความเสี่ยง 4 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	ดำเนินการก่อให้เกิดความเสี่ยง 3 ครั้งต่อปี
2	น้อย	ดำเนินการก่อให้เกิดความเสี่ยง 2 ครั้งต่อปี
1	น้อยมาก	ดำเนินการก่อให้เกิดความเสี่ยง 1 ครั้งต่อปี

ผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ถูกฟ้องร้องด้านการสรุปมติไม่ตรงตามมติที่ประชุม และการเอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง พรรคพวก หรือพี่น้อง
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการแก้ไขมติที่ประชุมและการเอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง พรรคพวก หรือพี่น้อง แต่ไม่ถูกฟ้องร้อง
3	ปานกลาง	มีการประชุมทบทวนการสรุปมติที่ประชุมหลายครั้งเกี่ยวกับ มติที่ประชุมไม่ตรงตามมติ และการเอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง พรรคพวก หรือพี่น้อง
2	น้อย	มีข้อสังเกตการสรุปมติที่ประชุม และการเอื้อประโยชน์ แก่ตัวเอง พรรคพวก หรือพี่น้อง
1	น้อยมาก	ไม่มีแก้ไขมติที่ประชุม และไม่มีเอื้อประโยชน์แก่ตัวเอง พรรคพวก หรือพี่น้อง แต่ต้องกำกับควบคุมการดำเนินงาน

ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง (ต่อ)

ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน (Operation Risk)

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

งานที่ประเมิน การดำเนินงานด้านการจัดซื้อจัดจ้าง

ตารางที่ 4.13 ตัวอย่างการเขียนเกณฑ์มาตรฐานในระดับโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ปฏิบัติผิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน มากกว่า 5 ข้อ ต่อปี
4	สูง	ปฏิบัติผิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 4 ข้อ ต่อปี
3	ปานกลาง	ปฏิบัติผิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 3 ข้อ ต่อปี
2	น้อย	ปฏิบัติผิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 2 ข้อ ต่อปี
1	น้อยมาก	ปฏิบัติผิดระเบียบการจัดซื้อจัดจ้าง จำนวน 1 ข้อ ต่อปี

ผลกระทบของความเสี่ยง

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ถูกจำคุก
4	ค่อนข้างรุนแรง	ถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
3	ปานกลาง	ถูกตั้งคณะกรรมการสอบสวน
2	น้อย	ได้รับการตักเตือนจากผู้ที่เกี่ยวข้อง/ผู้บริหาร
1	น้อยมาก	ได้รับการกระทบกระเทือนทางจิตใจ

2.4 การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยงหรือการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น โดยจะพิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก ทั้งนี้ ในการพิจารณาเลือกวิธีการจัดการ ซึ่งการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก ดังนี้

1) การยอมรับ (Take, Accept) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ หรือการไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาส หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้จะใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นน้อย หรือเห็นว่าต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้

- กรณีเลือกใช้แนวทางการยอมรับความเสี่ยง ให้ระบุมาตรการ/ กิจกรรมที่เป็น การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบันและประเมินผลความสามารถของมาตรการ/ กิจกรรมในการควบคุม ความเสี่ยงด้วย

2) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม หรือการลดโอกาส ความน่าจะเป็นหรือลดความเสียหาย โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกัน การปรับปรุงแก้ไข กระบวนการรวมกับการกำหนดแผนสำรองไว้ในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉิน

- กรณีเลือกใช้แนวทางการควบคุมความเสี่ยง ในกรณีที่มีมาตรการ/ กิจกรรมที่เป็น การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้ประเมินผลความสามารถของมาตรการ/ กิจกรรมในการควบคุม ความเสี่ยง โดยพิจารณาว่าควรกำหนดมาตรการ/ กิจกรรมเพิ่มเติมหรือไม่ สำหรับกรณีที่ไม่ มีมาตรการ/ กิจกรรมที่เป็น การควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน ให้พิจารณากำหนดมาตรการ/ กิจกรรม เพิ่มเติม

3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการ ความเสี่ยงในกลุ่มนี้

- กรณีเลือกใช้แนวทางการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงต้องประเมินแล้ว ต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ ซึ่งเป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น

การทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน (Outsource) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

- กรณีเลือกใช้แนวทางการถ่ายโอนความเสี่ยง เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่อยู่ นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน และถ้าถ่ายโอนให้ผู้อื่นดำเนินการแทนจะมีความคุ้มค่าในการรับรอง ความเสี่ยงมากกว่า โดยให้พิจารณากำหนดมาตรการ/ กิจกรรมที่เหมาะสม และระบุผู้ที่รับผิดชอบ ในมาตรการดังกล่าว นำเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเพื่อพิจารณา

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจตามแผน การดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	(5) การจัดการ ความเสี่ยง
โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อให้ การจัดประชุม เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ	โครงการ จัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย อาจมีการยกเลิก การประชุมวาระ ที่สำคัญเร่งด่วน (Strategic risk = S1)	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px; text-align: center;"> ระบุการควบคุมโดยวิธีการควบคุม (Treat) </div> <p>ปัจจัยภายใน</p> <p>1. เอกสารประกอบ การประชุมไม่เสร็จ ตามระยะเวลา ที่กำหนด</p> <p>2. การประสานงาน ระหว่างผู้เข้าร่วม ประชุมผิดพลาด</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p> <p>1. การจัดส่งวาระ ล่าช้า หรือเร่งด่วน</p> <p>2. เวลาของ ผู้ทรงคุณวุฒิว่างเข้า ประชุมไม่ตรงกัน</p>	<p>ควบคุม โดยวิธีการ ควบคุม (Treat)</p> <p>- แจ้งเวียน แนวทางปฏิบัติใน การเสนอวาระ การประชุม</p> <hr/> <p>- ส่งหนังสือเชิญ ประชุมผู้บริหาร ล่วงหน้า</p> <p>- ขอความร่วมมือ ในการปฏิบัติงาน กับหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง</p>

ตารางที่ 4.14 ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจตามแผน การดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	(5) การจัดการ ความเสี่ยง
				ระบุการควบคุมโดยวิธีการควบคุม (Treat)
การจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม	เพื่อจัดสรร งบประมาณ ในการจัด การประชุม ให้เพียงพอ และมี ประสิทธิภาพ	การจัดสรร งบประมาณ การบริหารจัด การประชุม ของมหาวิทยาลัย อาจขาด ความต่อเนื่อง ต้องหยุดชะงัก วาระที่สำคัญไม่ได้ รับการพิจารณา ในเวลาที่เหมาะสม (Financial Risk = F1)	ปัจจัยภายใน 1. ได้รับการจัดสรร งบประมาณน้อยลง 2. การเปลี่ยนแปลง นโยบายเรื่อง การบริหารจัดการ ประชุม ถูกต้องตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก 1. การโอนเงินล่าช้า	ควบคุม โดยวิธีการ ควบคุม (Treat) - ปรับกระบวนการ ทำงานให้มี ประสิทธิภาพ - ของงบประมาณ สนับสนุนจาก ส่วนกลางเพิ่มเติม - ชี้แจง/พูดคุย กับผู้บริหาร เรื่องการจัดสรร งบประมาณ

ตารางที่ 4.15 ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงาน ของ รัฐหรือภารกิจ ตามแผนกดำเนินการ หรือภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญของหน่วยงาน ของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	(5) การจัดการ ความเสี่ยง
				<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> ระบุการควบคุมโดยวิธีการควบคุม (Treat) </div> 
การเผยแพร่มติ ที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อเผยแพร่ มติในที่ ประชุม สภา มหาวิทยาลัย	อาจถูก ฟ้องร้อง ด้านการสรุป ไม่ตรงตามมติ ที่ประชุม (Operation risk = O1)	<u>ปัจจัยภายใน</u> 1. การรายงาน มติที่ประชุม 2. จรรยาบรรณ ของผู้เข้าร่วมประชุม 3. การเปลี่ยนแปลง ข้อความในเอกสาร การประชุม <u>ปัจจัยภายนอก</u> 1. ผลประโยชน์ต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย 2. การเปลี่ยนแปลงข้อมูล จากการเผยแพร่มติในที่ ประชุมต่าง ๆ	ควบคุม โดยวิธีการ ควบคุม (Treat) - ปรับ กระบวนการ ทำงานให้มี ประสิทธิภาพ - ของงบประมาณ สนับสนุนจาก ส่วนกลางเพิ่มเติม - ชี้แจง/พูดคุย กับผู้บริหาร เรื่องการจัดสรร งบประมาณ

ตารางที่ 4.16 ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยงและการยอมรับความเสี่ยง (ต่อ)

การตอบสนองความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย

แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

ด้านที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย

เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

(1) ภารกิจตามกฎหมาย ที่จัดตั้งหน่วยงานของ รัฐหรือภารกิจตามแผน การดำเนินการหรือ ภารกิจอื่น ๆ ที่สำคัญ ของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	(5) การจัดการ ความเสี่ยง
การดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	เพื่อป้องกัน การปฏิบัติงาน ผิดตาม พระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัด จ้างและการ บริหารพัสดุ ภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎหมาย อื่นที่เกี่ยวข้อง	การฝ่าฝืน ระเบียบ ข้อบังคับจน อาจนำไปสู่การ ดำเนินการ ด้านกฎหมาย (Compliance risk = C1)	ปัจจัยภายใน 1. ความสามารถ ในการแก้ปัญหา ในระบบของ ผู้รับผิดชอบ 2. กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้าง ไม่เป็นไปตาม ระเบียบ ปัจจัยภายนอก 1. ความไม่เสถียร ของระบบ EGP ในระหว่าง ปฏิบัติงานเร่งด่วน	ระบุการควบคุมโดยวิธีการควบคุม (Treat)
ระบุการควบคุมโดยวิธีการควบคุม (Treat)				
ควบคุมโดยวิธีการ ควบคุม (Treat) - มีคณะกรรมการการจัดซื้อ จัดจ้างและการบริหารพัสดุ ภาครัฐ (เจ้าหน้าที่พัสดุ ประจำหน่วยงาน) - การศึกษาตามพระราช บัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 และกฎหมาย อื่นที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ก่อนส่งไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง				

ตารางที่ 4.17 ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

2.5 การจัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้ดำเนินการจัดทำแผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงานตามแนวทางมาตรฐานสากลของ The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission : COSO โดยให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานลงในแบบฟอร์ม บมส.1 – 3 ตามที่หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้กำหนดไว้ โดยระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดเสร็จให้ครบถ้วน และทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานและรองอธิการบดีที่กำกับดูแลหน่วยงานเพื่อดำเนินการตรวจสอบ กรณีไม่ผ่านหรือมีการแก้ไข ให้ผู้รับผิดชอบตามภารกิจหลักของหน่วยงานดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้อง และดำเนินการจัดส่งแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานให้กับหน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ดำเนินการตามระเบียบที่เกี่ยวข้องต่อไป

เทคนิคในการตรวจสอบรายละเอียดในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

- ข้อมูลพื้นฐาน กฎหมายปัจจุบัน คำสั่งคณะกรรมการดำเนินงานและเกณฑ์ความเสี่ยง

แบบ มบส.1

- 1) วัตถุประสงค์ ในช่องที่ (2) สอดคล้องกับภารกิจฯ ในช่องที่ (1) หรือไม่ ?
- 2) ความเสี่ยง ในช่องที่ (3) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ในช่องที่ (2) หรือไม่ ?
- 3) ปัจจัยเสี่ยง ในช่องที่ (4) สอดคล้องกับความเสี่ยง ในช่องที่ (3) หรือไม่ ?
- 4) การประเมินความเสี่ยง ในช่องที่ (5) – (8) ระบุโอกาส/ผลกระทบ/ระดับความเสี่ยงและจัดลำดับถูกต้องหรือไม่ ?

แบบ มบส.2

- 1) นำความเสี่ยงจากแบบ มบส.1 มาระบุในแบบ มบส.2 (Risk Matrix) ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ?

แบบ มบส.3

- 1) นำความเสี่ยงในแบบ มบส.2 มาดำเนินการถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ?
- 2) นำข้อมูลจากแบบ มบส.1 ในช่องที่ (1) – (4) มาระบุในแบบ มบส.3 ในช่องที่ (1) – (4) ถูกต้องครบถ้วนหรือไม่ ?
- 3) กำหนดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง ในช่องที่ (5) เหมาะสมกับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ ในช่องที่ (3) หรือไม่ ?

4) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ ในช่องที่ (6) เหมาะสมกับการจัดกิจกรรม
ในช่องที่ (5) หรือไม่ ?

5) ผู้บริหารลงนามและลงวันที่กำกับถูกต้องหรือไม่ ?

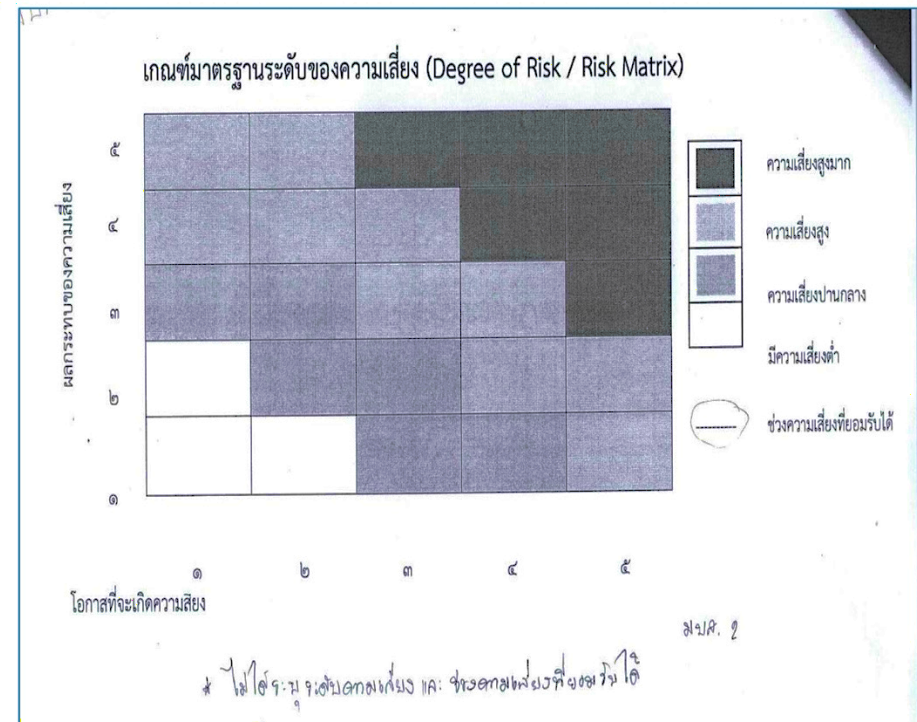
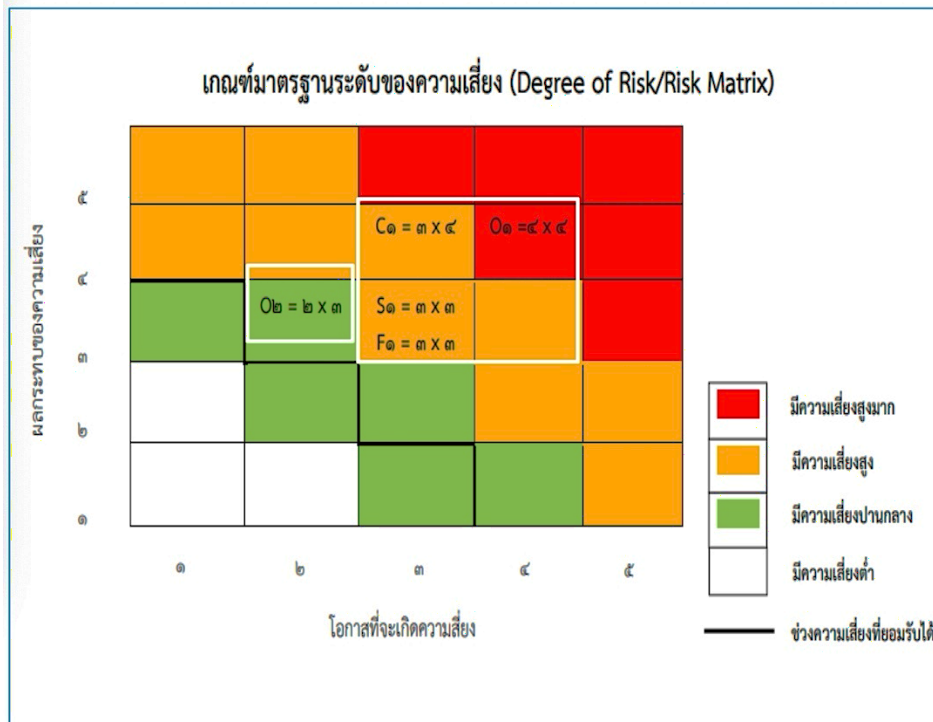
2.6 การติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

กำหนดให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง โดยผสมผสานให้เข้ากับกระบวนการดำเนินการต่าง ๆ ตามปกติของภารกิจ และ/หรือติดตามแยกต่างหากอย่างเป็นอิสระ ควรมีการติดตามดูแลกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนการบริหารความเสี่ยงหรือประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างทันกาล

โดยมอบหมายให้หน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการติดตามการบริหารความเสี่ยง โดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยงสามารถกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้ติดตาม และรวบรวมข้อมูลเพื่อรายงานความคืบหน้าของแผนจัดการความเสี่ยงต่อหน่วยงานบริหารความเสี่ยงเป็นระยะ และหน่วยงานบริหารความเสี่ยง ควรคัดกรองและวิเคราะห์ข้อมูลอย่างสม่ำเสมอตามความเหมาะสมของระดับความรุนแรงและข้อมูล เช่น อาจมีการรวบรวมและวิเคราะห์คัดกรองเป็นรายเดือน หรือรายไตรมาส เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน

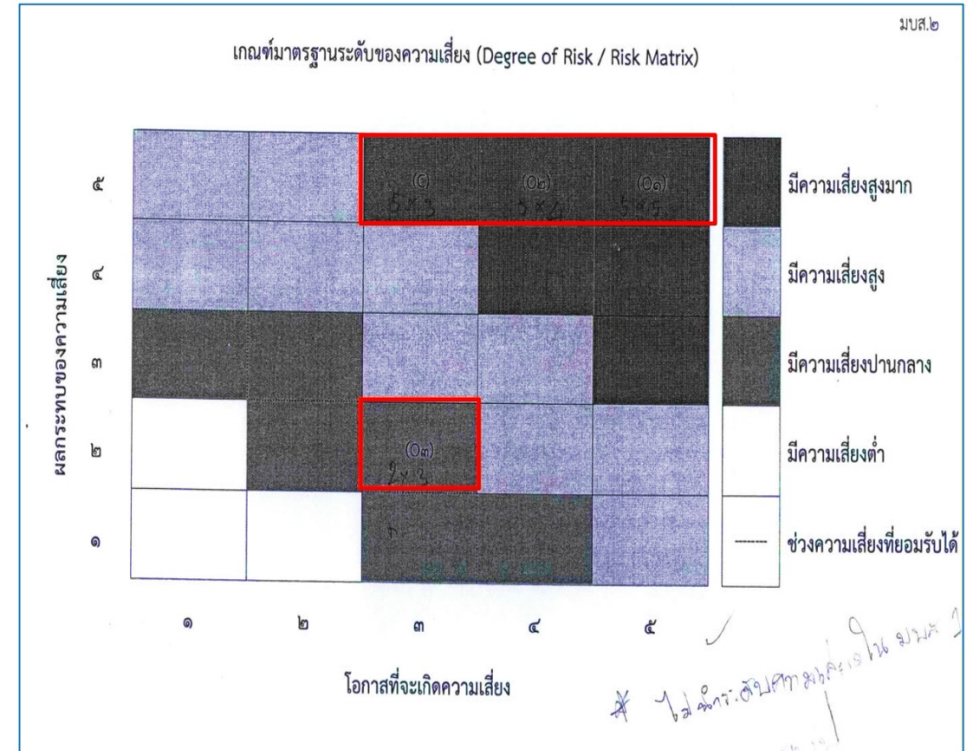
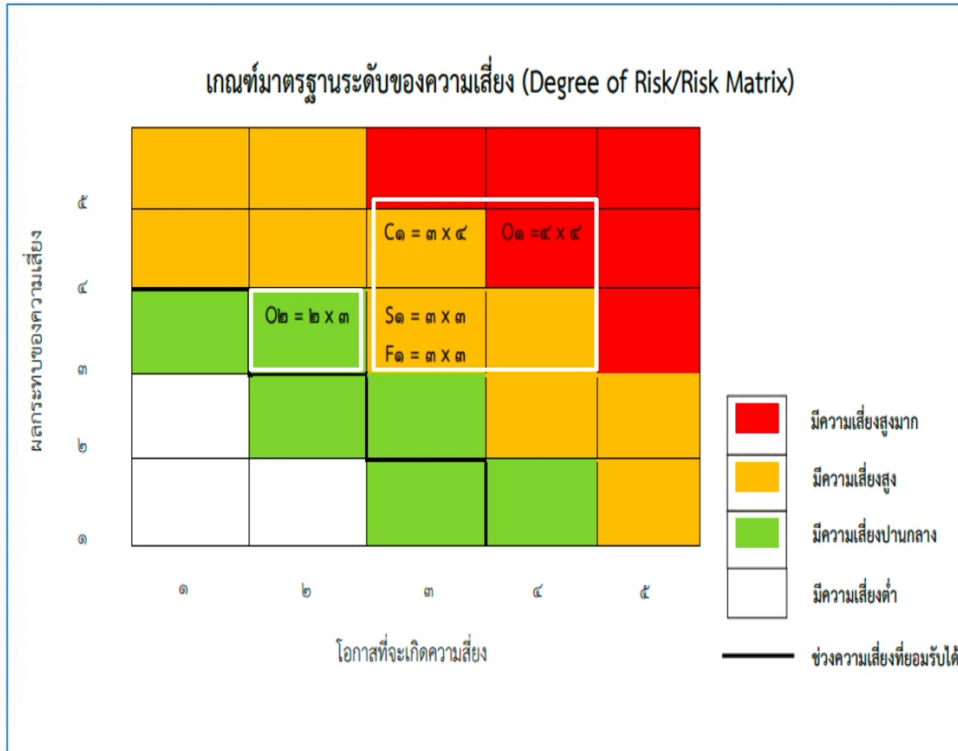
3. ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.1 ข้อตรวจพบ : บมส.2 ไม่ได้ระบุความเสี่ยงและช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้



ภาพที่ 4.6 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.2 **ข้อตรวจพบ** : ไม่นำระดับความเสี่ยงจาก บมส.1 มาพล็อตลงกราฟ ใน บมส.2



ภาพที่ 4.7 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.3 **ข้อตรวจพบ** : นำปัญหามาระบุในช่องความเสี่ยง

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจ ตามแผนการดำเนินการหรือ ภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของ หน่วยงานของรัฐ/วัตถุประสงค์ (๑)	วัตถุประสงค์ (๒)	ความเสี่ยง (๓)	ปัจจัยเสี่ยง (๔)	การจัดการความเสี่ยง (๕)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖)
ภารกิจ ๑) พัฒนาสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน	เพื่อจัดสภาพแวดล้อมที่ เหมาะสมให้มีความ มั่นคงปลอดภัยจาก สา ธารณภัยในการ ปฏิบัติงาน <i>หรืออำนวยความสะดวก</i>	การสูญเสียหรือความ เสียหายแก่ทรัพย์สินที่ สำคัญภายในสำนักฯ จากสาธารณภัย (๐๓) <i>มั่นคง</i>	ปัจจัยภายใน ๑) การจัดระเบียบพื้นที่ไม่ เหมาะสม ๒) ขาดความรู้ความเข้าใจด้าน การจัดการสภาพแวดล้อมที่ เอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงาน ปัจจัยภายนอก ๑) ความพร้อมของ เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์ต่อ พ่วงภายในสำนักงานขาดการ ตรวจสอบให้มีสภาพพร้อมใช้ งานจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	๑) ให้ความรู้เบื้องต้นแก่บุคลากร อาทิ แผนผังภายในสำนักงาน การ ใช้อุปกรณ์ดับไฟและวิธีการดับไฟ ประเภทต่าง ๆ วิธีการปฐมพยาบาล เบื้องต้น ๒) จัดให้มีการซ้อมใช้อุปกรณ์ดับไฟ และวิธีการดับไฟ โดยผู้เชี่ยวชาญ เฉพาะด้าน ๓) จัดให้มีการซ้อมหนีไฟ โดย ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน	๒๘ ก.พ. ๖๕ / <input checked="" type="checkbox"/> ๓๐ ก.ย. ๖๕ / ผศ.ประภาพรณ ศิริวิชรพฤกษ์ <input checked="" type="checkbox"/>



ภาพที่ 4.8 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.4 **ข้อตรวจพบ** : นำปัญหามาระบุในช่องภารกิจ

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมิน	วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอน	ความเสี่ยง 3	ปัจจัยเสี่ยง 4	การจัดการความเสี่ยง 5	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ วัน/เดือน/ปี 6	หมายเหตุ
ด้านที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีคุณภาพ						
4 ได้รับการจัดสรรเงิน งบประมาณไม่เพียงพอต่อ การดำเนินการ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ มหาวิทยาลัย 9 วิไลขจรศักดิ์	เพื่อให้สำนัก ประชาสัมพันธ์ ได้รับเงิน งบประมาณที่เหมาะสม สำหรับการผลิตสื่อ ประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อ สร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ มหาวิทยาลัย	สำนักประชาสัมพันธ์ ไม่ สามารถบริหารเงินเพื่อ ผลิตสื่อสร้างสรรค์ที่มี คุณภาพสำหรับการสร้าง ภาพลักษณ์ที่ดีแก่ มหาวิทยาลัยได้ (F1)	<u>ปัจจัยภายใน</u> 1. มหาวิทยาลัยจัดสรร เงินงบประมาณให้น้อยลง 2. มหาวิทยาลัยจัดสรร เงินงบประมาณสำหรับการ จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ เมื่อมีวาระและโอกาสที่ เกิดขึ้นเท่านั้น จึงขาด ความคล่องตัวในการ วางแผนประชาสัมพันธ์ ระยะยาวได้	จัดทำแผนการเงินและ แผนปฏิบัติราชการให้ รัดกุม รวมทั้งวิเคราะห์ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในสำนัก	1. อ.ดร.พรรณา ศรีสงคราม 2. ผศ.พรชัย พรหฤทัย 3. อ.มนัสวี พัวตระกูล กันยายน 2565	


มบส. 3

ภาพที่ 4.9 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.5 **ข้อตรวจพบ** : นำข้อมูลจาก มบส.1 มารับใช้ใน มบส.3 ช่องที่ (1) - (4) ไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้อง

(๑) กระบวนการ ปฏิบัติงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านของงานที่ ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๔. การเผยแพร่มติ ที่ประชุมสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อเผยแพร่มติ ในที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย	อาจถูกฟ้องร้อง ด้านการสรุปไม่ตรง ตามมติที่ประชุม (Operation risk = 0๒)	ปัจจัยภายใน ๑. การรายงานมติที่ประชุม ๒. จรรยาบรรณของผู้เข้าร่วมประชุม ๓. การเปลี่ยนแปลงข้อความใน เอกสารการประชุม ปัจจัยภายนอก ๑. ผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ๒. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลจาก การเผยแพร่มติในที่ประชุมต่าง ๆ	๒	๓	๒ ✓ (ปานกลาง)	๔ ✓



(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) ขั้นตอนและ วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	(๔) ปัจจัยความเสี่ยง	(๕) การจัดการความเสี่ยง	(๖) ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	(๗) หมายเหตุ
๔. การถูกฟ้องร้องในการ เผยแพร่มติที่ประชุม X	เพื่อป้องกันการ ถูกฟ้อง/ร้องเรียน จากการเผยแพร่ มติในที่ประชุม ต่างๆ X	การถูกฟ้องร้องด้าน การสรุปไม่ตรงตาม มติที่ประชุม (Operation risk = 0๒) ✓	ปัจจัยภายใน ๑. การรายงานมติที่ประชุม ✓ ๒. จรรยาบรรณของผู้เข้าร่วมประชุม ✓ ๓. การเปลี่ยนแปลงข้อความในเอกสาร การประชุม ✓ ปัจจัยภายนอก ๑. ผลประโยชน์ต่อผู้มีส่วนได้เสีย ✓ ๒. การเปลี่ยนแปลงข้อมูลจากการ เผยแพร่มติในที่ประชุมต่างๆ ✓	ควบคุมโดยวิธีการ ยอมรับ (Take) - ตรวจสอบรายงานมติ ที่ประชุมให้รอบคอบ ✓ - ชี้แจงและขอความ ร่วมมือในการรักษา ความลับของข้อมูล ✓	นายชยณัฐ โอภาสวิริยะกุล นางสาวกรกาญจน์ อุ่นบ้าน ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕ ✓ ๑๐ มกราคม ๒๕๖๕ ✓	

นำข้อมูลจาก มบส. 1 มาใช้ใน มบส. 3 ช่องที่ (1) - (4) ไม่ครบถ้วนและไม่ถูกต้อง



ภาพที่ 4.10 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.6 **ข้อตรวจพบ** : นำข้อมูลจาก มบส.1 ในช่องที่ (4) มารระบุใน มบส.3 ช่องที่ (4) ไม่ครบถ้วน

มบส. 1

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มบส.๑							
❖ แผนกลยุทธ์ที่ ๖ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ ๖ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้านที่ ๓ พัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีคุณภาพ เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีคุณภาพ							
(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความ เสี่ยง (๗)	ลำดับ ความเสี่ยง (๘)
๕. การดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานผิด ตามพระราชบัญญัติ การ จัดซื้อจัดจ้างและการบริหาร พัสดุภาครัฐ พ.ศ.๒๕๖๐ และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง	การฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับจนอาจ นำไปสู่การ ดำเนินการด้าน กฎหมาย (Compliance risk = C๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ความสามารถในการ แก้ปัญหาใน ระบบของ ผู้รับผิดชอบ ๒. กระบวนการ จัดซื้อจัดจ้างไม่ เป็นไปตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก ๑. ความไม่เสถียรของ ระบบ EGP ใน ระหว่างปฏิบัติงาน เร่งด่วน	๓	๔	๑๒ (สูง)	๒

มบส. 3

การประเมินความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน มบส.๓						
❖ แผนกลยุทธ์ที่ 6 ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ 6 บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้านที่ 3 พัฒนาและส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีคุณภาพ เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการบริหารองค์กรอย่างมีคุณภาพ						
(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) ขั้นตอนและวัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่	(๔) ปัจจัยความเสี่ยง	(๕) การจัดการความเสี่ยง	(๖) ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ	(๗) หมายเหตุ
๕. การดำเนินงาน ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	เพื่อป้องกันการปฏิบัติงานผิด ตามพระราชบัญญัติ การจัดซื้อจัดจ้างและการ บริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และกฎหมายอื่น ที่เกี่ยวข้อง	การฝ่าฝืนระเบียบ ข้อบังคับจนอาจนำไปสู่ การดำเนินการด้าน กฎหมาย (Compliance risk = C๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ความสามารถในการ แก้ปัญหาในระบบของ ผู้รับผิดชอบ ๒. กระบวนการจัดซื้อจัด จ้างไม่เป็นระบบ ปัจจัยภายนอก ๑. ความไม่เสถียรของ ระบบ EGP	ควบคุมโดยวิธีการ ยอมรับ (Take) - การศึกษาตาม พระราชบัญญัติ การบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ และ กฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง - ตรวจสอบ การปฏิบัติงาน ก่อนส่งไปยังหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องทุกครั้ง	นางสาววิลาวรรณ ดวงสิงห์ นางสาวกรทิพย์ สกุลชูชาติ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕	
					๑ ตุลาคม ๒๕๖๔ - ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕	

ภาพที่ 4.11 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.7 เทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูลจาก มบส.1 มายัง มบส.3

มบส. 1

การประเมินความเสี่ยงของ.....(ชื่อหน่วยงาน)..... **ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (แผน)**

❖ ยุทธศาสตร์ที่
เป้าหมายที่
กลยุทธ์ที่

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจ อื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยง	(4) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				(5) โอกาส	(6) ผลกระทบ	(7) ระดับ ความเสี่ยง	(8) ลำดับ ความเสี่ยง
			ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก				

การตอบสนองความเสี่ยง

มบส. 3

ปีงบประมาณ 2567

❖ ยุทธศาสตร์ที่
เป้าหมายที่
กลยุทธ์ที่

(1) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงานของรัฐหรือภารกิจตาม แผนการดำเนินการหรือภารกิจอื่นๆ ที่ สำคัญของหน่วยงานของรัฐ	(2) วัตถุประสงค์	(3) ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	(4) ปัจจัยความเสี่ยง	(5) การจัดการควบคุม ความเสี่ยง	(6) ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
ข้อมูลจาก มบส. 1 ช่อง (1)	ข้อมูลจาก มบส. 1 ช่อง (2)	ข้อมูลจาก มบส. 1 ช่อง (3)	ข้อมูลจาก มบส. 1 ช่อง (4)	ระบุ การจัดการควบคุม ความเสี่ยง	ระบุ ผู้รับผิดชอบ และกำหนดเสร็จ ในการจัดการ ควบคุมความเสี่ยง ที่เหมาะสม

ลายมือชื่อ
ตำแหน่ง
วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2566

← มบส. 3

ภาพที่ 4.12 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

3.8 เทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูลจาก มบส.1 มายัง มบส.3

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2565

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มบส.๓							
แผนกลยุทธ์ที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้านที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล							
(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความเสี่ยง (๗)	ลำดับความเสี่ยง (๘)
๑. โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อให้การจัดประชุมเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ	การยกเลิกการ ประชุมวาระที่สำคัญ เร่งด่วน (Strategic risk = S๑)	ปัจจัยภายใน ๑. เอกสาร ประกอบการประชุม ไม่เสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด ๒. การประสานงาน ระหว่างผู้เข้าร่วม ประชุมผิดพลาด ปัจจัยภายนอก ๑. เวลาของ ผู้ทรงคุณวุฒิว่างเข้า ประชุมไม่ตรงกัน	๓	๓	๙ (สูง)	๓
๒. การจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม	เพื่อจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม ให้เพียงพอและ มีประสิทธิภาพ	งบประมาณ การบริหารจัดการ ประชุมของ มหาวิทยาลัยขาดความ ต่อเนื่องต้องหยุดชะงัก วาระที่สำคัญไม่ได้รับ การพิจารณาในเวลา ที่เหมาะสม (Financial Risk = F๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ได้รับความจัดสรร งบประมาณน้อยลง ๒. การเปลี่ยนแปลง นโยบายเรื่องการ บริหารจัดการประชุม ถูกต้องตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก ๑. การโอนเงินล่าช้า	๓	๓	๙ (สูง)	๓

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2566

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มบส.๓							
แผนกลยุทธ์ที่ ๒ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย กลยุทธ์ที่ ๒ บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล ด้านที่ ๑ พัฒนาระบบบริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาลตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เป้าประสงค์ มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล							
(๑) กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ ด้านของงานที่ประเมิน	(๒) วัตถุประสงค์	(๓) ความเสี่ยง	(๔) ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาส (๕)	ผลกระทบ (๖)	ระดับความเสี่ยง (๗)	ลำดับความเสี่ยง (๘)
๑. โครงการจัดประชุม สำนักงานสภา มหาวิทยาลัย	เพื่อให้การจัดประชุมเป็นไป อย่างมีประสิทธิภาพ	การยกเลิกการ ประชุมวาระที่สำคัญ เร่งด่วน (Strategic risk = S๑)	ปัจจัยภายใน ๑. เอกสาร ประกอบการประชุม ไม่เสร็จตาม ระยะเวลาที่กำหนด ๒. การประสานงาน ระหว่างผู้เข้าร่วม ประชุมผิดพลาด ปัจจัยภายนอก ๑. เวลาของ ผู้ทรงคุณวุฒิว่างเข้า ประชุมไม่ตรงกัน	๓	๓	๙ (สูง)	๓
๒. การจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม	เพื่อจัดสรรงบประมาณ ในการจัดการประชุม ให้เพียงพอและ มีประสิทธิภาพ	งบประมาณ การบริหารจัดการ ประชุมของ มหาวิทยาลัยขาดความ ต่อเนื่องต้องหยุดชะงัก วาระที่สำคัญไม่ได้รับ การพิจารณาในเวลา ที่เหมาะสม (Financial Risk = F๑)	ปัจจัยภายใน ๑. ได้รับความจัดสรร งบประมาณน้อยลง ๒. การเปลี่ยนแปลง นโยบายเรื่องการ บริหารจัดการประชุม ถูกต้องตามระเบียบ ปัจจัยภายนอก ๑. การโอนเงินล่าช้า	๓	๓	๙ (สูง)	๓

ภาพที่ 4.13 ตัวอย่างข้อตรวจพบและเทคนิคการเชื่อมโยงข้อมูล

บทที่ 5

ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ

คู่มือการปฏิบัติงาน เรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ผู้เขียนได้ดำเนินการรวบรวมปัญหาอุปสรรค แนวทางแก้ไข และข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนา จากประสบการณ์การปฏิบัติงานจริง ในงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา โดยสรุปได้ ดังนี้

ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ตารางที่ 5.1 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข

ประเด็นปัญหา	รายละเอียดของปัญหา	แนวทางแก้ไข
การค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอก	ค้นหาและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกไม่ครอบคลุม ในทุกประเภทของความเสียหาย	ร่วมกันประชุมร่วมกันเพื่อระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงของหน่วยงานว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสียหาย เพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอ ในการนำไปบริหารจัดการได้

ตารางที่ 5.2 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	รายละเอียดของปัญหา	แนวทางแก้ไข
การประเมินความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยงไม่สอดคล้องคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน	ศึกษาแผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570 โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้นซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและผู้บริหารของหน่วยงาน
การบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การร่วมบริหารจัดการความเสี่ยง การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง	พิจารณาเลือกวิธีการจัดการไม่เหมาะสมหรือสอดคล้องกับเหตุการณ์ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	พิจารณาจัดการความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงในระดับสูงเป็นอันดับแรก และพิจารณาเลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ 4 แนวทางหลัก ดังนี้ 1) การยอมรับ (Take, Accept) 2) การควบคุม (Treat) 3) การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) 4) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share)

ตารางที่ 5.3 ปัญหา อุปสรรคและแนวทางแก้ไข (ต่อ)

ประเด็นปัญหา	รายละเอียดของปัญหา	แนวทางแก้ไข
แบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3)	นำ ข้อมูล มา ใส่แบบฟอร์มผิดประเภท	ตรวจสอบการปฏิบัติงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแบบฟอร์มการบริหารจัดการความเสี่ยง (มบส.1 - 3) ตามที่หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาได้กำหนดไว้
การระบุระดับความเสี่ยงและจำนวนความเสี่ยง	ระบุระดับความเสี่ยงและจำนวนความเสี่ยงในแต่ละด้านไม่ถูกต้องและไม่ครบถ้วน	ตรวจสอบการระบุระดับความเสี่ยงและจำนวนความเสี่ยงในแต่ละด้านให้ถูกต้องครบถ้วนตามเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/ Risk Matrix) (มบส.2)
แผนงานบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจหลักของหน่วยงาน	ไม่ระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดเสร็จไม่ชัดเจนและไม่ครบถ้วน	ทำการประมวลข้อมูลและจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานและรองอธิการบดีที่กำกับดูแลหน่วยงานเพื่อดำเนินการตรวจสอบ

ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนางานหรือปรับปรุงงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ถึงแม้จะมีปัญหาและอุปสรรค ผู้เขียนเชื่อว่าเป็นเรื่องที่ต้องหาทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อการดำเนินงาน ที่ถูกต้องและถูกหลักเกณฑ์ต่อไป ผู้เขียนก็จะมีวิธีการแก้ไขปัญหาโดยใช้ประสบการณ์จากการ ปฏิบัติงานโดยการเรียนรู้ การรับฟังข้อเสนอแนะ ข้อตรวจพบ ข้อสังเกตของหน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา นั้น ผู้เขียนค้อมีข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

1) ควรศึกษาระเบียบ หลักเกณฑ์ กฎหมาย และระเบียบทางราชการที่เกี่ยวข้อง สำหรับการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามระเบียบที่เกี่ยวข้องและเกิด ประสิทธิภาพสูงสุด

2) ควรมีความละเอียด รอบคอบ ในการพิจารณาหรือเชื่อมโยงระเบียบกฎหมายเกณฑ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มาพร้อมกับเงื่อนไขด้านเวลา และการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง การดำเนินการด้วยความรวดเร็วให้ทันต่อสภาพการณ์ และเวลาที่กำหนด ซึ่งมักเกิดข้อผิดพลาด ด้านการจัดทำข้อมูล

3) ควรแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น ๆ เนื่องจากภารกิจหรือบริบทของหน่วยงานมีความแตกต่างกันและเกิดการเปลี่ยนในทุก ๆ ปี

4) สร้างเสริมความรู้ด้วยการเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรม สัมมนา เพื่อ เรียนรู้วิธีการ และขั้นตอนการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานและสามารถดำเนินการได้ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ

5) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการผู้รับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และ ผู้เกี่ยวข้องของมหาวิทยาลัยเรื่องการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงทุกปี เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถดำเนินการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง แม่นยำ เกิดความชำนาญ และเชี่ยวชาญ

อย่างไรก็ตาม การจัดทำคู่มือเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา อาจมีแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการอื่น ๆ ที่ผู้จัดทำ ยังไม่ได้กล่าวถึง โดยผู้ใช้คู่มือสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการปฏิบัติงานให้รวดเร็ว หรือเพิ่มเทคนิคต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามวิธีของผู้ใช้งานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

บรรณานุกรม

- COSO. (2004). *Enterprise Risk Management – Integrated Framework : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. New Jersey : Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
- COSO. (2017). *Enterprise Risk Management. Integrating with Strategy and Performance: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*. EBook ISBN: 978-1-94549-886-2.
- กรมบัญชีกลาง. (2562). *มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ : กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กรมบัญชีกลาง. (2564). *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงาน เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร*. กรุงเทพฯ : กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2562). *พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ว่าด้วย เกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน*
- คณะกรรมการข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา. (2553). *มาตรฐานกำหนดตำแหน่งสายงานเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป*
- งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). *แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2567). *แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ประจําปีงบประมาณ พ.ศ. 2567*. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). *ระเบียบวาระ การประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเชิงรุก มหาวิทยาลัย ราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ครั้งที่ 2/2566*. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงาน อธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา

- งานประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2567). *ระเบียบวาระการประชุมคณะกรรมการประกันคุณภาพการศึกษาฝ่ายปฏิบัติการเชิงรุก มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ครั้งที่ 1/2567*. กรุงเทพฯ : กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- งานพัฒนาระบบงาน อัตรากำลัง และบุคลากร. (2565). *เอกสารประกอบโครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. กรุงเทพฯ : กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
- จ่านงค์ ตรีนุมิตร. (2566). *การบูรณาการการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน*. เอกสารประกอบการฝึกอบรม, วันที่ 11-13 มกราคม 256. ณ ภูสักธาร รีสอร์ท จังหวัดนครนายก.
- ปนัดดา แก้วศรี. (2560). *แนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านการเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2561). *คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบของบุคลากรในสำนักงานสภามหาวิทยาลัย*
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2562). *ข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562*
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2565). *ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินคุณภาพผลงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน*
- มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). *ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง การแบ่งหน่วยงานภายในของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566*
- ระเบียบ สวนพันธุ์. (2560). *การรับรู้การบริหารความเสี่ยงของบุคลากรคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์).

- รินทร์ลภัส ภัคดี. (2558). **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อความยั่งยืน ขององค์กร กรณีศึกษา สำนักงานสรรพากรในเขตพื้นที่กรุงเทพมหานครแห่งหนึ่ง.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร).
- เรืองชัย จรุงศิริวัฒน์. (2553). **เทคนิคการเขียนคู่มือการปฏิบัติงาน.** ขอนแก่น : ศูนย์ผลิตเอกสาร มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
และสังคมแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2547). **พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547.**
กรุงเทพฯ : สำนักงานฯ.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2562). **ยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580).** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการของคณะกรรมการ ยุทธศาสตร์ชาติ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจ
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2552). **การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ ก.กลพิมพ์.
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย. (2566). **คำสั่งสำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2565). **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565**
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566**
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). **แผนปฏิบัติการเชิงยุทธศาสตร์ สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา พ.ศ. 2566 – 2570**
- สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2567). **แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567**
- สุภาพร บัวผัด. (2560). **ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงของกองกิจการนิสิต.** (ทุนอุดหนุนการวิจัยเพื่อพัฒนางานประจำ ประจำปีงบประมาณ 2559, มหาวิทยาลัยพะเยา).
- สุวคนธ์ นุ่มดี. (2562). **การศึกษาองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงของการจัดซื้อจัดจ้างของสำนักงานศาลยุติธรรม.** (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต).

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2566). **รายงานผลการตรวจสอบเบื้องต้น ประจำปีงบประมาณ 2566 เรื่อง การสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย**

หน่วยงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา. (2567). **รายงานผลการตรวจสอบเบื้องต้น ประจำปีงบประมาณ 2567 เรื่อง การสอบทานการบริหารจัดการความเสี่ยงและการประเมินผลการควบคุมภายใน หน่วยรับตรวจ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย**

อรรรรณ ลีลาเกียรติวิณิช. (2560). **ปัจจัยที่มีผลต่อการบริหารความเสี่ยง กรณีศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยสยาม).

อานนท์ พลไชย. (2563). **สภาพ ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดสกลนคร**. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร).

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ - สกุล	นายจักรชัย ตระกูลโอสถ
วัน เดือน ปี เกิด	5 กันยายน 2536
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม
ที่อยู่ปัจจุบัน	55/23 หมู่ที่ 3 หมู่บ้านธนทองสวีทเฮ้าส์ ตำบลอ้อมใหญ่ อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม รหัสไปรษณีย์ 73160
ตำแหน่งหน้าที่ การทำงานในปัจจุบัน สถานที่ทำงานปัจจุบัน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป ระดับปฏิบัติการ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย อาคาร 6 ชั้น 14 มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา 1061 ถนนอิสรภาพ แขวงหิรัญรูจี เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร รหัสไปรษณีย์ 10600 พ.ศ. 2561 – ปัจจุบัน
อีเมล	jakchai.tr@bsru.ac.th
เบอร์โทรศัพท์	088 – 9160435
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2558	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.เกียรตินิยมอันดับ 1) สาขาวิชา การประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
พ.ศ. 2563	การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชา การวัด ประเมิน และวิจัยการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
พ.ศ. 2566 – ปัจจุบัน	(กำลังศึกษาต่อ) ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชา การวิจัยและพัฒนาหลักสูตร มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



**BANSOMDEJ
CHAOPRAYA**
RAJABHAT UNIVERSITY



สำนักงานสภามหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
OFFICE OF BSRU UNIVERSITY COUNCIL



uc.bsru.ac.th