



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
ครั้งที่ 4/2565 วันอังคารที่ 26 เมษายน พ.ศ. 2565

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งมีนโยบายมุ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรรวมถึงส่งเสริมการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจการเมืองและสังคมในปัจจุบันตลอดจนภาวะการแข่งขันทางการศึกษาที่มีอัตราสูงขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรตั้งนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารความเสี่ยงจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสาเหตุโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นรวมถึงลดอัตราการสูญเสียในเรื่องต่างๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จึงได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในตามแนวปฏิบัติสากล COSO - Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานสามารถพัฒนาการทำงานเพื่อให้เป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตุลาคม 2564

บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในตามแนวปฏิบัติสากล COSO - Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และเข้าใจและมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการบริหารความเสี่ยงอยู่ในรูปแบบที่มีคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินการทำหน้าที่สอบทานการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน ทั้งระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ได้มีมติเห็นชอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง 8 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ 4) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีดิจิทัล 5) ความเสี่ยงทางกฎหมาย 6) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง 7) ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย และ 8) ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง มีความเสี่ยงรวม 39 ความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยนำประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก มาดำเนินการจัดทำแผนรวมทั้งสิ้น 4 ความเสี่ยง และสรุปเป็นประเด็นความเสี่ยงได้ 3 ประเด็นความเสี่ยง ในการดำเนินการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ดังนี้

1. งบประมาณของมหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มลดลง จึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
2. การของบประมาณวิจัย (ภายใน-ภายนอก) และการดำเนินงานวิจัยที่ไม่เสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับต่าง ๆ ส่งผลต่อการจัดลำดับมหาวิทยาลัย (Times Higher Education)
3. มหาวิทยาลัยไม่ได้รับมอบงานตรงตามระยะเวลาในสัญญา ส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผน

สารบัญ

คำนำ.....	1
บทสรุปผู้บริหาร	3
สารบัญ	4
บทที่ 1 บททั่วไป	5
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ.....	5
1.2 วัตถุประสงค์.....	6
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน	7
1.4 การดำเนินงานด้านความเสี่ยง	9
1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	10
1.6 นโยบายวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	11
1.7 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	12
บทที่ 2 กรอบแนวคิดแผนบริหารความเสี่ยง.....	23
2.1 วัตถุประสงค์.....	23
2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ	23
2.3 ผู้ให้ข้อมูลในการสำรวจ	23
2.4 ประเด็นในการสัมภาษณ์	24
2.5 ผลการสัมภาษณ์	25
บทที่ 3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	30
3.1 แนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง.....	30
3.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ปิงบประมาณ พ.ศ. 2565.....	42
3.3 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	46

บทที่ 1 บททั่วไป

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัยให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้ ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศตามกรอบแนวทางการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (Suratthani Rajabhat University Reprofilng) โดยใช้กระบวนการจัดการคุณภาพเพื่อให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานการให้บริการและการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แนวทางการบริหารงานดังกล่าวเกิดสัมฤทธิ์ผล ประกอบกับการประเมินความเสี่ยงที่รอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ เป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดทิศทาง และวิธีการจัดการตามพันธกิจได้ถูกต้องเหมาะสมบริหารจัดการได้ บรรลุวัตถุประสงค์ ประหยัดทรัพยากร เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มกำลังในการผลักดันงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย

ค่านิยมหลัก สร้างปัญญา ศรีธรรมาความดี

ปรัชญา สร้างปัญญาเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

เอกลักษณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยพลังแผ่นดิน สร้างแผ่นดินด้วยภูมิปัญญาให้เป็นพลัง
ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปณิธาน องค์กรต้นแบบแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์ชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร SRU Sharing : ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแบ่งปัน ร่วมภาคภูมิใจ

พันธกิจ

- ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมมีสำนึกความเป็นไทย มีทักษะที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน มีความรักและผูกพันต่อชุมชนท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อหนุนเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาประเทศ
- เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
- สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

4. บริการวิชาการที่มีคุณภาพ รับผิดชอบต่อสังคมและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยี
พื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของ
ชุมชนท้องถิ่น โดยใช้ศาสตร์พระราชา รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิด
การจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
อย่างสมดุลและยั่งยืน
5. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมไทย
เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น และประเทศชาติ โดยรวมแสวงหาความจริง
และความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และ
ภูมิปัญญาสากล
6. สร้างเครือข่าย ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน
ท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและ
เอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เรียนรู้และเสริมสร้างความ
เข้มแข็งของผู้นำชุมชนผู้นำศาสนาและนักการเมืองให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย มีคุณธรรม
จริยธรรมและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของ
ส่วนรวม
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลสู่การเปลี่ยนแปลงการ
พัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

อัตลักษณ์ มีคุณธรรม นำปัญญา จิตอาสา ใฝ่รู้และสู้งาน

โดยกำหนดคุณลักษณะบัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณในวิชาชีพ
2. มีความรู้ความสามารถ ในการแก้ปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ที่เผชิญได้อย่างเหมาะสม
สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมในยุคปัจจุบัน
3. มีจิตอาสา และมีความเสียสละ
4. เป็นผู้ใฝ่รู้ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรครับผิดชอบต่อตนเอง สังคม และสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การพัฒนาท้องถิ่น
2. การผลิตและพัฒนาครู
3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการ

1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงและสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยและระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย

1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายเพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กรและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงหรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้การจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธีคือ

1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึงการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
3. การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป
5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการเงินและด้านชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กร เป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงินและการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์
ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดั้งเดิมตลอดกาล หรือผลเหตุการณ์ และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายแนวทางหรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

การควบคุมภายใน หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารและบุคลากรขององค์กรจัดให้มีขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามคำจำกัดความของการควบคุมภายใน ได้กล่าวถึงเรื่องวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานซึ่งอาจจำแนกวัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน เป็น 3 ประเภท คือ

- ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน คือ วัตถุประสงค์พื้นฐานของการดำเนินงานในทุกองค์กร โดยมุ่งเน้นที่กระบวนการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ และเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในขณะเดียวกัน ผลที่ได้รับจากกระบวนการนั้น ต้องคุ้มค่างับต้นทุนที่ใช้ไปจึงจะทำให้เกิดความมีประสิทธิภาพ
- ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน คือ การจัดให้มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องเพียงพอ และเชื่อถือได้ เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้บริหาร บุคลากรในองค์กร และบุคคลภายนอกในการนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจในเรื่องต่างๆ
- การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง คือ การมุ่งเน้นให้กระบวนการปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เงื่อนไขตามสัญญา ข้อตกลง นโยบาย และแนวทางการปฏิบัติงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กรโดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงตามเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

1.4 การดำเนินงานด้านความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้ดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่ 2058/2564 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ ได้แก่

- 1) คณะกรรมการอำนวยการ มีหน้าที่ ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแผนดำเนินการบริหาร และแผนยุทธศาสตร์ กำกับติดตามข้อมูลและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ แก่คณะกรรมการความเสี่ยง กำกับติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ และเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัย
- 2) คณะกรรมการดำเนินงาน มีหน้าที่ นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รายงานความเสี่ยง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัย กำหนดแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงจากผลการประเมินประสานกับฝ่ายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้จากการรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานรวม ทั้งประเมิน

โอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนอมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยพิจารณาตามลำดับ

1.5 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ส่วน ได้แก่

1 คณะกรรมการอำนวยการ 2 คณะกรรมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนยุทธศาสตร์และทรัพยากรมนุษย์, รองอธิการบดีทุกท่าน, คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย, ผู้อำนวยการทุกสำนัก/สถาบัน/กอง มีหน้าที่ ดังนี้
 - 1.1 ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแผนดำเนินการบริหาร และแผนยุทธศาสตร์ กำกับติดตามข้อมูลและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ แก่คณะกรรมการความเสี่ยง
 - 1.2 กำกับติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ
 - 1.3 เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย รองอธิการบดี, ผู้ช่วยอธิการบดี, หัวหน้าสำนักงาน มีหน้าที่ ดังนี้
 - 2.1 วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
 - 2.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
 - 2.3 นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ
 - 2.4 ติดตามผลเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานเสนอมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย
 - 2.5 ประสานงานกับคณะต่าง ๆ ให้ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
 - 2.6 กำหนดแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงจากผลการประเมิน

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ของผู้ที่เกี่ยวข้องในระดับต่าง ๆ ดังนี้

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none">1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง2. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง3. กำกับนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง4. ควบคุมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
2. คณะกรรมการบริหารแผนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	1. วิเคราะห์ระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของมหาวิทยาลัย 2. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาดำเนินการตามแผน 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย
3. คณะทำงานจัดทำแผนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาดำเนินการตามแผน 4. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน	1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาดำเนินการตามแผน 4. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด
5. บุคลากร	ปฏิบัติกรภายใต้กรอบการควบคุมภายใน

1.6 นโยบายวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1.6.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

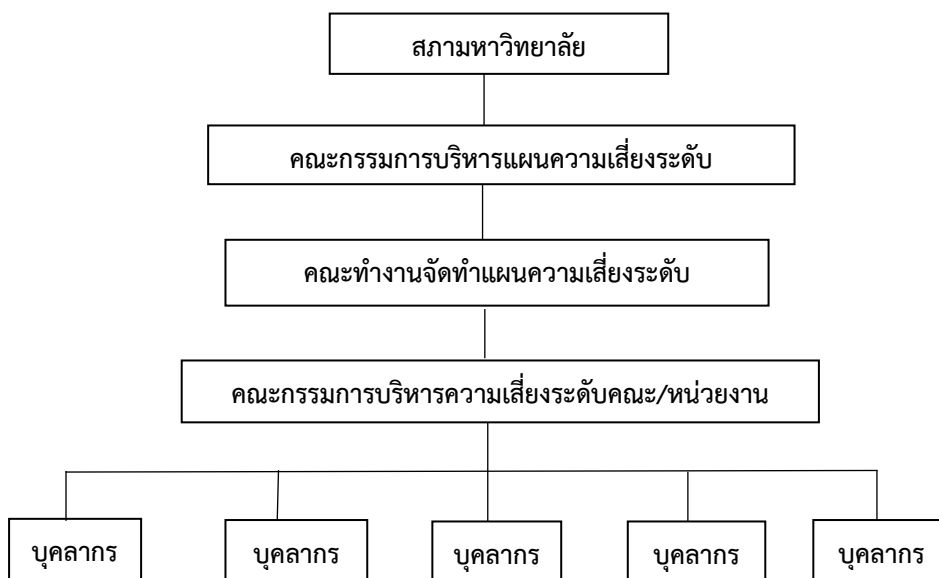
- 1) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ
- 3) มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยดำเนินการให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 5) มีการติดตามประเมินผลและนำผลประเมินมาปรับปรุงบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

1.6.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- 3) เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- 4) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.7 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

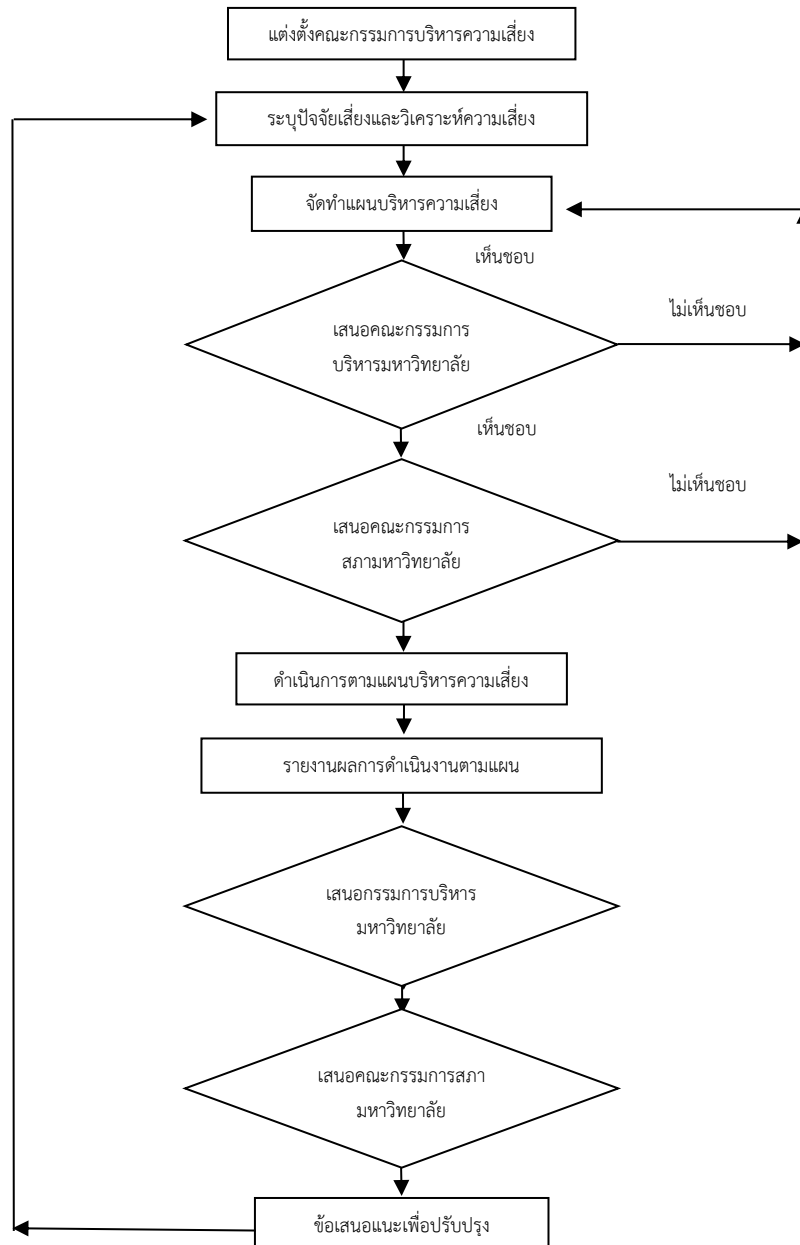
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้จัดระบบการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการตามตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ตามข้อ 3. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามหลักพันธกิจของคณะและหน่วยงานให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมอย่างน้อย 1 เรื่อง หลักเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา จัดให้มีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พัฒนาบุคลากรด้านการบริหารความเสี่ยง จัดทำคู่มือและแผนบริหารความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง จัดให้มีการตรวจสอบติดตามการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลการปฏิบัติตามแผนโดยดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ดังภาพที่ 1.



ภาพที่ 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้กำหนดระบบ กลไก และขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผน การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามลำดับชั้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2.

ขั้นตอนและกลไกการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



ภาพที่ 2. ขั้นตอนและกลไกการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุวิเคราะห์ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรรวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยง เริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยมแนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบหรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น ๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

2. การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์หรือสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการคือขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้การกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ได้แก่

- 1) วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2) วัตถุประสงค์ระดับคณะสํานักสถาบันหรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงานหรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/ กิจกรรมซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น
- 3) วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

การระบุความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสียหาย) ที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ/กิจกรรมเพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์สำหรับวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมองเพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”

4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

4. การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Evaluation)

การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสมและการประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับของความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบริหารลู่วัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยงได้แก่ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้นซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารโดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์หรืออย่างพอเพียงสำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึงความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณามีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใดซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิดดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง (หรือคาดว่าจะไม่น่าจะเกิดขึ้น)
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง (หรือคาดว่าจะมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย)
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง (หรือไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น)
4	สูง	เกิดขึ้นเดือนละครั้ง (หรือคาดว่าจะน่าจะเกิดขึ้น)
5	สูงมาก	เกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นแน่นอน)

หรือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กรและมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้แล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรแต่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้มีประสิทธิภาพ

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้แต่องค์กรไม่แน่ใจในประสิทธิภาพในการป้องกันของกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control)
4	สูง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) แต่มีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอที่จะรองรับผลกระทบเชิงลบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร
5	สูงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนั้นและคาดว่าเหตุการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน

ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นหรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลจากการวิเคราะห์ระดับผลกระทบความเสี่ยงต่าง ๆ และพิจารณาว่าอยู่ในระดับเท่าใด

2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงเป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้ให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณกำลังคนหรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงอาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุมหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยโดยมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3) การวิเคราะห์ความเสี่ยง

การวิเคราะห์ความเสี่ยงดำเนินการเมื่อหน่วยงานได้พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

แล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยงซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อนและความเสี่ยงใดที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอีกโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้กำหนดระดับของความเสี่ยงและเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงดังนี้

1. ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกำหนดระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก ดังนี้

ระดับความเสี่ยง Degree of Risk มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

$$\text{Degree of Risk} = \text{Impact} \times \text{Likelihood}$$

5	10	15	20	25	Risk สูงมาก
4	8	12	16	20	Risk สูง
3	6	9	12	15	Risk ปานกลาง
2	4	6	8	10	Risk ต่ำ
1	2	3	4	5	Risk ต่ำมาก

Risk Matrix Likelihood

2. เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงซึ่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้กำหนดเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็นระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	15 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10 - 14	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4 - 9	ระดับที่พอยอมรับได้แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ ให้ ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องมี การจัดการเพิ่มเติม

4) การจัดลำดับความเสี่ยง

การจัดลำดับความเสี่ยงเมื่อได้ค่าระดับของความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบเพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

5. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

การตอบสนองต่อความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกองเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) จากการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอแล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผลมีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบโดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

- 1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุมแต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- 2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ให้อยู่ในระดับ

ที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

- 3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
- 4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่นบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยงหรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

5.2 การประเมินมาตรการควบคุม

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึงกระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติการลงความเห็นการตรวจสอบการทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภทคือ

- 1) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงสร้างองค์กรการแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สิน เป็นต้น
- 2) การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเช่นการสอบทานการวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น
- 3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

- 4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

ทั้งนี้หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องทำการประเมินมาตรการหรือแผนงานเพื่อใช้ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงโดยการประเมินมาตรการควบคุมมีขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากหรือสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น
2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่
3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการมาตรการควบคุมแล้วให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาจาก

- 1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- 2) พิจารณาความคุ้มค่าของการสร้างกิจกรรมในการควบคุม/บริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ (ตัวเงิน) โดยต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงส่วนผลประโยชน์ (Benefit) จะพิจารณาจากผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงตัวดังกล่าวเพื่อเปรียบเทียบในเบื้องต้นว่าปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวควรต้องบริหารจัดการหรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงเพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่า
- 3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง
- 4) สำหรับในรอบปีถัดไปให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุงการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง Degree of Risk ในระดับสูงมากของแต่ละกระบวนการปฏิบัติงานรวมทั้งได้พิจารณาความคุ้มค่าของการบริหารความเสี่ยงโดยมีการวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการหรือไม่เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรต้องบริหารจัดการหรือปัจจัยเสี่ยงใดควรเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยงเพื่อให้กองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบสามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่าในการดำเนินการต่อไป

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กิจกรรมการควบคุม หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงโดยกิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรสิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบันและพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงทั้งนี้การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงมีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 4) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

7. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

สารสนเทศและการสื่อสารถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่นเพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงานองค์กรจึงควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและมีการสื่อสารเพื่อให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

การดำเนินงานก่อนที่หน่วยงานจะเริ่มมีการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องทำอย่างเต็มที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงโดยผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงานผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบโดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงดังนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมากโดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดหาทีมงานหรือคณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน/ฝ่ายงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการศึกษาข้อมูลเอกสาร สัมภาษณ์และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงานตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและการประเมินผลเป็นการติดตามประเมินผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพทั้งสาเหตุของความเสียหายที่มีผลต่อความสำเร็จความรุนแรงของผลกระทบวิธีการบริหารจัดการกับความเสียงรวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

- 1) เพื่อเป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- 2) เพื่อเป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสียงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไปหรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยนและนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผลโดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะคือ

- (1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนหรือทุกสิ้นปี เป็นต้น การติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วหากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง
- (2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงานโดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบการสอบย้อนการสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

บทที่ 2 กรอบแนวคิดแผนบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

2.1 วัตถุประสงค์

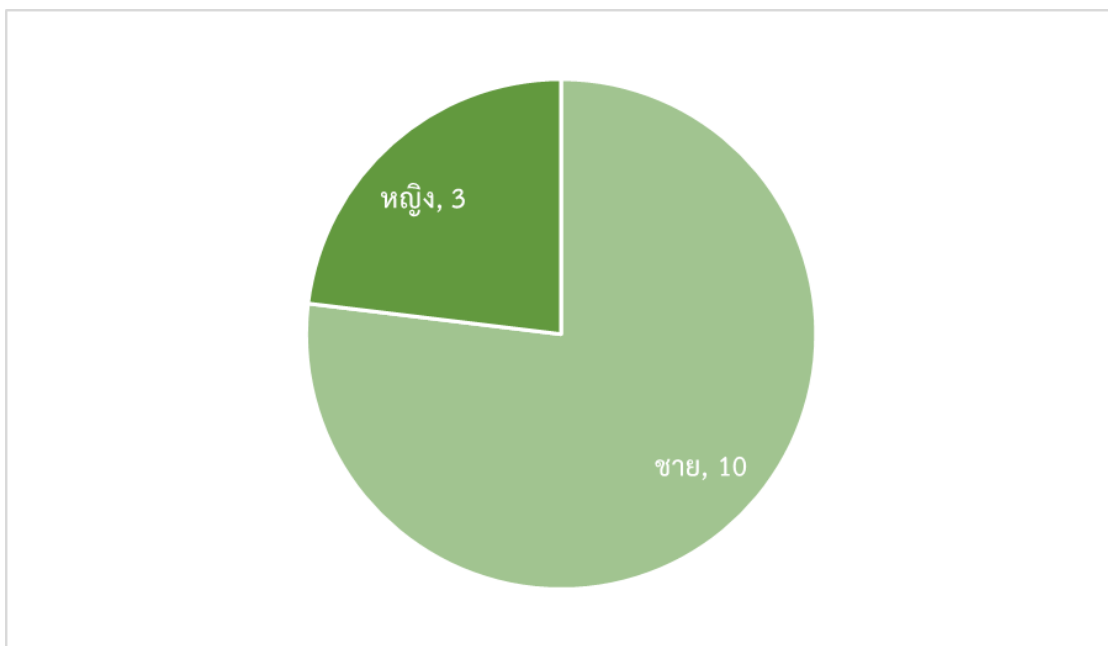
1. เพื่อศึกษาทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยในวาระการดำเนินงานบริหารมหาวิทยาลัย
2. เพื่อศึกษาทิศทางการกำกับดูแลการพัฒนามหาวิทยาลัยในวาระการดำรงตำแหน่งของกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
3. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยง โอกาส และความท้าทายของมหาวิทยาลัยภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ (NEW NORMAL) เนื่องจากสถานการณ์ COVID-19 และ UNIVERSITY DISRUPTION
4. เพื่อให้ได้สารสนเทศในการจัดทำกรอบการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2565 อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และทันตามกรอบเวลาที่เหมาะสม
5. เพื่อเผยแพร่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เพื่อเป็นประโยชน์แก่ กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร อาจารย์ และบุคลากร

2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการสำรวจ

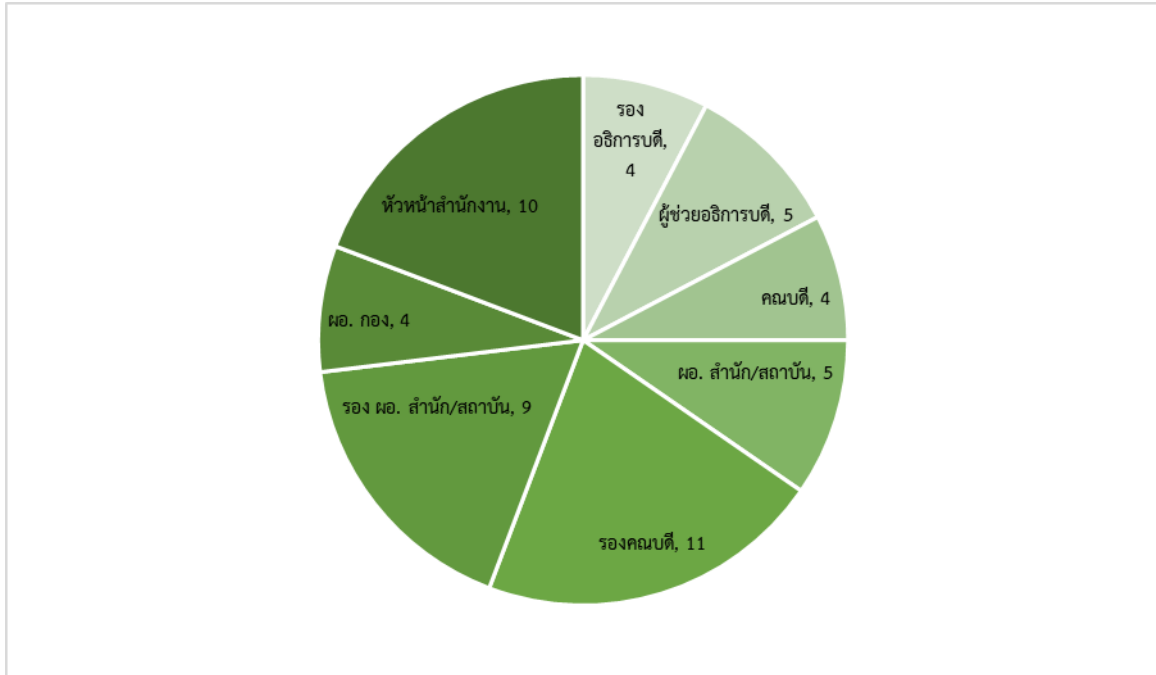
1. แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 1 กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
2. แบบสัมภาษณ์ ชุดที่ 2 ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

2.3 ผู้ให้ข้อมูลในการสำรวจ

1. กรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ตอบสัมภาษณ์จำนวน 13 คน



2. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ตอบสัมภาษณ์จำนวน 52 คน



2.4 ประเด็นในการสัมภาษณ์

Q1 SRU Risk Insight 2022 สำหรับกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1. ภาพอนาคตของ SRU Next Normal 2022 - 2025
2. ความเสี่ยง (Risk) หรือข้อกั่วงวลในการขับเคลื่อน มรส. ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
3. ความท้าทาย (Challenge) ในการขับเคลื่อน มรส. ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต
4. คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และกำลังใจให้แก่ประชาชน มรส. ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยเพื่อก้าวผ่านความท้าทายต่าง ๆ ในอนาคต

Q2 SRU Risk Insight 2022 สำหรับผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

1. ภาพอนาคตของ SRU Next Normal 2022 - 2025
2. ความเสี่ยง (Risk) ในการขับเคลื่อนหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และแหล่งที่มาของความเสี่ยงนั้น ๆ
3. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการขับเคลื่อนหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
4. ผลกระทบของ Covid - 19 ต่อการดำเนินงานภารกิจของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
5. การปรับตัว (Change) ในยุค New Normal และ Next Normal หน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
6. คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และกำลังใจที่อยากฝากให้แก่ประชาชน มรส.

2.5 ผลการสัมภาษณ์

ประเด็นที่ 1 ภาพอนาคตของ SRU Next Normal 2022 – 2025

- เป็นสถาบันที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์การจัดการตามพันธกิจของสถาบันอุดมศึกษา โดยส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานแบบมีส่วนร่วม
- มีการบูรณาการเชิงภารกิจหรือโครงสร้างภายในมหาวิทยาลัย ระหว่างมหาวิทยาลัยกับราชการ บริหารส่วนกลาง
- มีการบูรณาการเชิงพื้นที่ที่เชื่อมโยงกับภาครัฐ ภาคเอกชน และประชาชนในจังหวัดพื้นที่บริการ
- เป็นมหาวิทยาลัยขนาดกลาง มีนักศึกษาเฉลี่ยประมาณ 10,000 คน ต้องมีความเข้มแข็งในคุณภาพ และวิชาการ
- มหาวิทยาลัยควรบริหารบุคลากรที่มีอยู่มาใช้ให้เต็มประสิทธิภาพ และรองรับการปรับเปลี่ยนให้ทัน ในยุค Disruptive
- เป็นมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการศึกษาเชิงบูรณาการ และเป็นแพลตฟอร์มการเรียนรู้ที่ตอบสนอง ความต้องการของท้องถิ่น สำหรับผู้เรียนทุกช่วงวัย
- เป็นมหาวิทยาลัยที่เป็นเลิศในการพัฒนาท้องถิ่นที่มีมาตรฐานสากล เป็นที่พึงของชุมชน และลด ความเหลื่อมล้ำและสร้างโอกาสทางการศึกษา
- เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการสร้างนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเชิงพื้นที่ และพัฒนาอย่างยั่งยืน
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่มีเทคโนโลยีเป็นเครื่องมือสำคัญ เป็นองค์กรแห่งความสุข บุคลากรทุก ภาคส่วนสามารถออกแบบการประเมินภาระงานได้โดยตนเอง
- เป็นองค์กรธรรมาภิบาล บริหารงานโดยยึดหลักนิติธรรม,หลักคุณธรรม,หลักความรับผิดชอบต่อสังคม, หลักการมีส่วนร่วม,หลักความโปร่งใส และหลักความคุ้มค่า
- มหาวิทยาลัยและบุคลากรจะต้องปรับตัวและสามารถอยู่กับสถานการณ์โควิด 19 อย่างเท่าทันและ เข้าใจ

ประเด็นที่ 2 ความเสี่ยง (Risk) ในการขับเคลื่อนหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และแหล่งที่มาของ ความเสี่ยงนั้น ๆ

สามารถจำแนกประเด็นความเสี่ยงตามเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยออกเป็น 4 มิติ

มิติที่ 1 การกำกับและดูแลยุทธศาสตร์

1. งบประมาณที่ได้รับจากรัฐบาลและงบประมาณเงินรายได้ลดลงอย่างต่อเนื่องและไม่ เพียงพอ
2. กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน

3. ขาดการเชื่อมโยง และบูรณาการระหว่างกันในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย
4. การสื่อสารภายในองค์กรไม่สามารถสร้างการรับรู้ได้ทั่วถึง

มิตินี้ 2 การสร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่มุ่งเป้า

1. นโยบายการวิจัยของมหาวิทยาลัยยังไม่ชัดเจนขาดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
2. ผลการวิจัยที่เป็นนวัตกรรมมีจำนวนน้อยและไม่สามารถต่อยอดเชิงพาณิชย์ได้
3. ทุนสนับสนุนการทำวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกน้อยลง
4. ผลตอบแทนจากการลงทุนวิจัยและพัฒนาไม่คุ้มค่า
5. การตีพิมพ์เผยแพร่บทความจากงานวิจัยยังไม่อยู่ในฐานของวารสารระดับที่สูง

มิตินี้ 3 ด้านวิชาการ และด้านการสนับสนุน

1. หลักสูตรที่ไม่ตอบสนองความต้องการของตลาด
2. แนวโน้มจำนวนนักศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ที่ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
4. การเรียนการสอนออนไลน์ที่ไม่สามารถสร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงานจริง
5. ประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรยังไม่เต็มศักยภาพ

มิตินี้ 4 พัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

1. ทิศทางในการดำเนินงานภารกิจไม่ตอบเป้าหมายของ SDGs

ประเด็นที่ 3. ความท้าทาย (Challenge) ในการขับเคลื่อน มรส. ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบันและอนาคต

- การนำมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกลับไปเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 ใน 3 ของประเทศ
- การยกระดับปรับเปลี่ยนการทำงานของบุคลากร ทักษะคติต่อองค์กร รวมถึงผู้บริหาร และรูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปในปัจจุบัน
- การพลิกโฉมการจัดการศึกษา จากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การจัดการศึกษาและหลักสูตรในยุคดิจิทัล
- สมรรถนะใหม่ของอาจารย์และเน้นคุณภาพของอาจารย์ให้มากขึ้นกว่าเดิม
- การจัดการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของตลาดงานใหม่ และผู้เรียนยุคใหม่
- การให้คุณค่ากับคุณภาพการสอน การจัดการศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการในปัจจุบันและในอนาคต

- สามารถเพิ่มจำนวนของเงินงบประมาณได้ และบริหารจัดการบวกกับงบประมาณแผ่นดินในปีงบประมาณแต่ละปี รวมถึงสามารถใช้จ่ายงบประมาณได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

- พัฒนาและส่งเสริมการวิจัยที่ตอบโจทย์ชุมชนท้องถิ่น และการบริการวิชาการแก่ชุมชนเป็นสิ่งสำคัญ
- การขับเคลื่อนองค์กรให้ทุกภาคส่วนยึดหลักธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงาน

ประเด็นที่ 4. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการขับเคลื่อนหน่วยงาน/ มหาวิทยาลัย

- บุคลากรในองค์กรต้องมีความรักความสามัคคีกัน
- งบประมาณที่ลดลงและมีอยู่อย่างจำกัด
- สมรรถนะของบุคลากร
- เทคโนโลยี
- คุณภาพของบัณฑิต
- วัฒนธรรมองค์กร

ประเด็นที่ 5. ผลกระทบของ Covid - 19 ต่อการดำเนินงานภารกิจของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

- นักศึกษาออกกลางคันและลดลงอย่างต่อเนื่อง
- นักศึกษาขาดความผูกพันกับ คณะฯ อาจารย์ เพื่อน และมหาวิทยาลัยฯ
- ไม่สามารถเข้าถึงแหล่งบริการวิชาการได้อย่างเต็มที่
- ทักษะและสมรรถนะของนักศึกษา ไม่ถูกพัฒนาตาม Learning Outcome ที่กำหนด
- WFH ทำให้บุคลากรบางกลุ่ม ทำงานไม่เต็มกำลังความสามารถ และขาดความรับผิดชอบ
- การเรียนการสอนออนไลน์ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์การเรียนรู้ (Learning outcomes) และขาดประสบการณ์การฝึกปฏิบัติจริง

ประเด็นที่ 6. การปรับตัว (Change) ในยุค New Normal และ Next Normal หน่วยงาน/ มหาวิทยาลัย

- เตรียมความพร้อมห้องเรียนแบบ Hybrid และ Smart Classroom
- จัดหาซอฟต์แวร์ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและประชุมออนไลน์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- สนับสนุนให้ชุมชน ท้องถิ่น เข้าถึงเทคโนโลยีอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และรู้เท่าทัน
- ปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงานให้มีความคล่องตัว รวดเร็ว และสามารถตอบสนองผู้รับบริการ

- การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นที่เน้นการนำไปสู่วิชาชีพ สามารถเรียนรู้และเข้าใจได้ง่าย สำหรับคนทุกช่วงวัย
- การปรับ mindset ในการทำงานของบุคลากรในองค์กรให้มีทัศนคติในการทำงานที่มุ่งสู่ความสำเร็จของทั้งตนเองและองค์กร
- การพัฒนาทักษะและความเชี่ยวชาญของบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

ประเด็นที่ 7. คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และกำลังใจให้แก่ประชาชน มรส. ในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย เพื่อก้าวผ่านความท้าทายต่าง ๆ ในอนาคต

- การบริหารจัดการแบบ Hollywood Model สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้มหาวิทยาลัยก้าวผ่านอุปสรรคที่เกิดจากสถานการณ์และสภาพแวดล้อมทางการบริหารต่าง ๆ ได้
- ผู้นำองค์กรมีวิสัยทัศน์ สามารถของบประมาณได้ตามที่ต้องการเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย
- เรียนรู้ ปรับตัว อยู่กับการเปลี่ยนแปลงสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลา
- ความรัก ความสามัคคี ร่วมด้วยช่วยกัน จะนำไปสู่ความสำเร็จ
- สร้างสวัสดิการและความเชื่อมั่นให้เกิดแก่บุคลากร
- ปฏิรูปกฎ ระเบียบ เพื่อลด ละ เลิกสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น
- พัฒนาผลงานวิจัยและเพิ่มศักยภาพของบุคลากรทุกประเภท
- ณ ปัจจุบัน มรส. ภายใต้ผู้บริหารระดับสูง (อธิการบดี+รองอธิการบดี+คณบดี+ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน) ทำงานได้ดี มุ่งมั่นแก้ปัญหา และกำลังแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้หลายอย่าง ขอให้กำลังใจและมุ่งมั่นต่อไป
- เป็นต้นแบบของการทำวิศวกรรมสังคมทำให้มหาวิทยาลัยเป็นที่รู้จักในชุมชน
- เป็นมหาวิทยาลัยเชิงพื้นที่อย่างแท้จริง
- ร่วมแรง ร่วมใจ ร่วมคิด ร่วมทำ ต้องสร้างมหาวิทยาลัยสู่การออกแบบร่วมกัน
- มองเป้าหมายร่วมกัน และร่วมพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน
- ให้สภามหาวิทยาลัยได้พบปะพูดคุยกับบุคลากร
- งานแผนและงบประมาณจัดทำข้อมูลอย่างเป็นระบบทำให้การตัดสินใจสามารถใช้ข้อมูลที่เป็นจริง
- การบริหารเพื่อลดความขัดแย้ง
- การบูรณาการการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ ภายใต้การปรับตัว เปลี่ยนแปลง
- ยกระดับคุณภาพการทำงานเพื่อตอบโจทย์ทุกมิติ
- ผู้บริหารทุกระดับ พึงเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติตนและการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร
- ผู้บริหารต้องทำงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้
- สร้างขวัญกำลังใจกับคณะและสำนักต่าง ๆ

- ทำให้ประชาชนมีความสามัคคีช่วยกันประหยัดงบประมาณใช้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยกันสร้างผลงานตามพันธกิจ

บทที่ 3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.1 แนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 8 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk)
- 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Risk)
- 5) ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Compliance Risk)
- 6) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk)
- 7) ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety Risk)
- 8) ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (Economy, society, politics Risk)

เพื่อพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใดดังตารางต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุถึงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจและเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายกฎเกณฑ์ของหน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิตคุณภาพงานวิจัยภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่างร้อยละ 85 – 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่างร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่างร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและการควบคุมทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนรายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การแสวงหาทางการเงิน และข่าวลือการจัดทำรายงานการเงินการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตภาพ (รายรับต้นทุนหรือการใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตภาพ (รายรับต้นทุนหรือการใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้อยู่ระหว่างร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตภาพ (รายรับต้นทุนหรือการใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้อยู่ระหว่างร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ค่อนข้างรุนแรงผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตภาพ (รายรับต้นทุนหรือการใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้อยู่ระหว่างร้อยละ 65 - 74 หรือเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources)
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลผลิตภาพ (รายรับต้นทุนหรือการใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ได้ไม่ถึงร้อยละ 65 หรือเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources) ที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การสื่อสารทางสื่อออนไลน์ คุณภาพของบุคลากร และนักศึกษาการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ : Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ได้ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ได้ระหว่างร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ได้ระหว่างร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

4) ความเสี่ยงทางเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology Risk) คือความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูลการโจรกรรมข้อมูล การทำลายข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศแต่สามารถแก้ไขได้โดยเร็วเพราะมหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ดียอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศแต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 วันหรือประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอในการบรรเทาเหตุการณ์เชิงลบนี้
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศแต่ไม่สามารถแก้ไขได้ล่าช้ากว่าระยะเวลา 1 วันหรือเพราะมหาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศบางส่วนบางหน่วยงานลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยในวงกว้างลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรงและบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

5) ความเสี่ยงทางกฎหมาย (Compliance Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องหรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมไม่ชัดเจนไม่ทันสมัยหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎระเบียบการฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา เอกสารการทำนิติกรรมสัญญาหรือร่างสัญญาไม่รัดกุม ไม่ครอบคลุม การดำเนินงานการฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และฉบับที่ 2 พ.ศ. 2560 การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์สิทธิบัตรเครื่องหมายบริการการทำลายชื่อเสียง เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่มหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ดียอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่มหาวิทยาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน

4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้เกิดการประพตติผิดประพตติมิชอบการคอร์ปชั่นหรือการตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้เกิดการประพตติผิดประพตติมิชอบการคอร์ปชั่นหรือการตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดกับภาครัฐส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

หรือ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ,การดักเตือน
2	น้อย	การละเมิดข้อกำหนดที่มีนัยสำคัญภาคทัณฑ์
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย,ตัดเงินเดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	การละเมิดข้อกำหนดที่รุนแรงลดเงินเดือน
5	รุนแรงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายปลดออกหรือไล่ออก

6) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การโพสต์ หรือแชร์ข้อมูลของบุคลากร นักศึกษา การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับการผิดกฎระเบียบการมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรที่เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ไม่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัยและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	น้อย	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานแต่คาดว่า มีระบบควบคุมภายในที่ป้องกันไว้อย่างเข้มแข็งแล้วจนพฤติกรรมนี้ไม่น่าจะสามารถแปลง วัฒนธรรมองค์กรค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัยได้
3	ปานกลาง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรที่มีผลกระทบต่อการทำงานของ หน่วยงาน มหาวิทยาลัยส่งผลให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าวจนอาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัย
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ มุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างจนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ มุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างจนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกระทบต่อความยั่งยืนของ มหาวิทยาลัย

7) ความเสี่ยงทางด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health and safety Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ หรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำ หรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น อุทกภัย อัคคีภัยสภาพแวดล้อมเป็นพิษสารพิษความปลอดภัยอาชีวอนามัย โรคระบาดติดต่อร้ายแรง หรือโรคอุบัติใหม่ และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	มีผลกระทบเล็กน้อยสามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	น้อย	มีผลกระทบน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 สัปดาห์แต่ไม่เกิน 1 เดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีผลกระทบรุนแรงต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 เดือนแต่ไม่เกิน 6 เดือน
5	รุนแรงมาก	มีผลกระทบรุนแรงมากต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

8) ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง (Economy, society, politics Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความสูญเสียหรือความเสียหายต่อวิถีการดำรงชีวิตประเพณีวัฒนธรรมและการเปลี่ยนแปลงของคนในสังคม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจปัญหา การเมือง ปัญหาด้านทัศนคติ การเรียนรู้ เป็นต้น

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรสามารถควบคุมผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ได้ด้วยสมบรูณ์จากระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไม่เกินร้อยละ 10
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไม่เกินร้อยละ 30 ค่อนข้างรุนแรง
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ลดทอน ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 50
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กรควบคุมไม่ได้ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง (ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70) และบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนี้

การประเมินความเสี่ยง

เพื่อจัดระดับปัจจัยเสี่ยงให้ถูกต้องเหมาะสมตามสภาพจริง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจึงกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง สร้างเครื่องมือ และประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ดังนี้

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

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

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

- คะแนน 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก
- คะแนน 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
- คะแนน 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
- คะแนน 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
- คะแนน 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถกำหนดได้ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

รหัส	ระดับคะแนน				
	1 โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	2 โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	3 โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	4 โอกาสเกิดขึ้นสูง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	5 โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือ มีความ แน่นอนที่จะเกิดขึ้น
Y1	เป็นไปได้ทางทฤษฎีแต่ไม่ น่าจะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุก ๆ 5-10 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 5-10 ปีที่ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้ง ทุก ๆ 4-5 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 4-5 ปีที่ ผ่านมา	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งทุก ๆ 2-3 ปี/เคยเกิดขึ้นแล้วใน ช่วงเวลา 4-5 ปีที่ผ่านมา	ปัจจุบันกำลังเกิดขึ้น/อาจ เกิดขึ้นภายในปีนี้/เคย เกิดขึ้นเมื่อปีที่แล้ว
Y2	ไม่น่าเกิดขึ้นในปีหรือมี ความน่าจะเป็นน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20%	ความน่าจะเป็นมากกว่า 20-40 %	อาจเกิดขึ้นในปี โดย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความ น่าจะเป็นมากกว่า 40-60 %	อาจเกิดขึ้นในปี หรือมี ความน่าจะเป็นมากกว่า 60-80 %	น่าจะเกิดขึ้นในปีหรือ มี ความน่าจะเป็นมากกว่า 80% ขึ้นไป
Y3	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปี ครั้ง	เกิดขึ้น 4-5 ปี ครั้ง	เกิดขึ้น 2-3 ปีครั้ง	เกิดขึ้นทุกปี

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I)

หลักเกณฑ์การวัดผลกระทบ ประกอบด้วย 7 ด้าน

1. ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)
2. ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)
3. ผลกระทบด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance)
4. ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติ (Process and Operation)
5. ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information technology)
6. ผลกระทบด้านบุคลากร (People)
7. ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)

โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดผลกระทบอาจเกิดขึ้นแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2.2 เกณฑ์ในการประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Goals)						
1	สูญเสียความสำเร็จ	ไม่มีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน	มีผลกระทบปานกลางต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานแต่มีแนวทางในการแก้ไขที่สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานและไม่มีแนวทางแก้ไขในระยะสั้นถึงปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและอาจเป็นอุปสรรคต่อการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง
2	เป้าหมายคลาดเคลื่อนไปจากแผนการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุมากกว่า ร้อยละ 90	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุร้อยละ 85-89	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุร้อยละ 80-84	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุร้อยละ 75-79	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนปฏิบัติการบรรลุน้อยกว่าร้อยละ 75
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียงและความเชื่อมั่นองค์กร (Image and Reputation)						
3	การเผยแพร่ข่าว	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศเป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีการพาดหัวข่าวจากสื่อภายในและภายนอกมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	การสำรวจความพึงพอใจหรือความคิดเห็นจากทุกภาคส่วนโดยรวม	ความพึงพอใจ >95-100%	ความพึงพอใจ >90-95%	มีความพึงพอใจ >85-90%	มีความพึงพอใจ >80-85%	มีความพึงพอใจ < =80%

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น(Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance)						
5	การละเมิดกฎระเบียบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อสำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบที่มีนัยสำคัญแต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมากและสามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
6	การฟ้องคดีเกี่ยวกับการออกระเบียบประกาศ คำสั่ง	ในรอบ 4 ปี ไม่มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่ หรือจำนวนคดีที่ศาลรับฟ้องมีแนวโน้มคงที่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้องแต่มีแนวโน้มที่ลดลงมาก	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลมีแนวโน้มของจำนวนคดีเพิ่มขึ้น	ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมามีคดีที่ศาล มีคำสั่ง/คำพิพากษา ให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แพ้คดีและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
7	ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในส่วนงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงานให้กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบด้านกระบวนการและการปฏิบัติการ (Process and Operation)						
8	การชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของหน่วยงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทรัพย์สินเสียหายน้อยมากหรือไม่เสียหายเลย	มีผลกระทบต่อกระบวนการเล็กน้อยทรัพย์สินเสียหายปานกลางและสามารถดำเนินการของกระบวนการต่อไปได้	มีผลกระทบต่อกระบวนการปานกลางทรัพย์สินเสียหายมากและต้องหยุดกระบวนการในบางส่วน	มีผลกระทบต่อกระบวนการอย่างรุนแรง/กระทบต่อแผนงานทรัพย์สินเสียหายและต้องหยุดการดำเนินงานบางส่วนทรัพย์สินเสียหายมาก หรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลา 1 วัน	หยุดการดำเนินงานของหน่วยงาน/ทรัพย์สินเสียหายมาก หรือต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลามากกว่า 1 วันขึ้นไป

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น(Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง (ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology)						
9	ผลกระทบต่อระบบ	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 1-3 ชั่วโมง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 3-12 ชั่วโมง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 12-24 ชั่วโมง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมากกว่า 24 ชั่วโมง
ผลกระทบด้านบุคลากร (People)						
10	ความปลอดภัยของบุคลากร	ไม่มีการบาดเจ็บเพียงแต่เกิดความรำคาญ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลจากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บต้องได้รับการรักษาจากการปฏิบัติงาน	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยรุนแรงจากการปฏิบัติงาน	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิตจากการปฏิบัติงาน
ผลกระทบด้านการเงิน (Financial)						
11	ผลกระทบกับสภาพคล่อง	ไม่มีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต	มีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานแต่ไม่รุนแรง	มีผลกระทบกับสภาพคล่องมีแนวโน้มรายจ่ายได้ลดลงจากปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 10%	ผลกระทบกับสภาพคล่องมีแนวโน้มรายจ่ายได้ลดลงจากปีที่ผ่านมามากกว่า 10%	แนวโน้มรายได้ไม่เพียงพอต่องบประมาณรายจ่ายที่ผูกพันซึ่งมีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานอย่างรุนแรง
12	ความสามารถในการบริหารแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 100%	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 95-99%	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 90-94%	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 85%	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่า 100%
13	ผลกระทบทางการเงิน	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่เกิน 3%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่เกิน 3-5%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่เกิน 6-10%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนไม่เกิน 11-20%	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อนมากกว่า 20%

1. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จาก
สูตรระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสียหาย

หรือ $D = L \times I$ และกำหนดให้

- ผลคูณมากกว่า 20 ขึ้นไป ความเสี่ยงสูงมาก
- ผลคูณ 15 - 19 ความเสี่ยงสูง
- ผลคูณ 10 - 14 ความเสี่ยงปานกลาง
- ผลคูณ 5-9 ความเสี่ยงต่ำ
- ผลคูณ 1-4 ความเสี่ยงต่ำมาก

ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ระดับผลกระทบความรุนแรง	5	10	15	20	25
	4	8	12	16	20
	3	6	9	12	15
	2	4	6	8	10
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย

	ความเสี่ยงสูงมาก
	ความเสี่ยงสูง
	ความเสี่ยงปานกลาง
	ความเสี่ยงต่ำ
	ความเสี่ยงต่ำมาก

เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยกำหนดแผนจัดการโดยเร่งด่วนพร้อมกำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
2. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมพร้อมกำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
3. ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยกำหนดผู้บริหารระดับฝ่ายดูแลรับผิดชอบ
4. ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
5. ระดับความเสี่ยงต่ำมาก เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์ และลดผลเสียของความไม่แน่นอน ที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง		
1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
2. การลด/การบรรเทา/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมเพิ่มทักษะพนักงาน กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Risk Reduction Control	Treat
3. การกระจายหรือการโอนความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือการถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing Transfer	Transfer
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance Avoid	Terminate

การควบคุม (Control) หมายถึง แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

ตารางที่ 2.4 รายละเอียดประเภทของการควบคุม

ศัพท์ที่ใช้	ประเภทของการควบคุม
การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control)	การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น ขั้นตอนการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ
การควบคุมแบบตรวจพบ (Detective Control)	การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นการควบคุมที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถค้นพบ ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ
การควบคุมแบบสั่งการ (Directive Control)	การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น
การควบคุมแบบแก้ไข (Detective Control)	การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง

3.2 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ประเภท/ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
1. ด้านการจัดการเรียนการสอน				
1) จำนวนนักศึกษาลดลงไม่เป็นไปตามแผนรับนักศึกษาที่กำหนด (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	5	20	สูงมาก
2) นักศึกษาไม่สามารถออกไปปฏิบัติงานสหกิจศึกษาในสถานประกอบการได้ (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ)	4	4	16	สูง
3) การรวมกลุ่มจัดกิจกรรมของนักศึกษาไม่สามารถปฏิบัติจริงได้ (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ)	4	4	16	สูง
4) ผลการสอบวัดสมรรถนะด้านภาษาอังกฤษของนักศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับ B1 หรือเทียบเท่า ไม่เป็นตามเกณฑ์ที่กำหนด (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	4	4	16	สูง
5) คะแนนสอบขอขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในรอบ 1 ปี ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	3	4	12	ปานกลาง
6) นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	3	4	12	ปานกลาง
2. ด้านการวิจัย				
7) อาจารย์ได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	5	20	สูงมาก
8) การดำเนินงานวิจัยยังไม่บรรลุตามแผน ไม่สามารถตีพิมพ์ได้ในระยะเวลาที่กำหนด และในฐานของวารสารระดับที่สูง (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	4	5	20	สูงมาก
9) บุคลากรสายวิชาการมีงานวิจัยและนวัตกรรมน้อย ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้และการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในเชิงสังคมหรือเชิงพาณิชย์ยังมีน้อย (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	3	4	12	ปานกลาง
3. ด้านการบริการวิชาการ				
10) กิจกรรมการดำเนินงานบริการวิชาการไม่เป็นไปตามแผนจากสถานการณ์โควิด - 19 (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	3	4	12	ปานกลาง

ประเภท/ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
11) ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการทางวิชาการที่ชัดเจนโดยเฉพาะการบริการทางวิชาการตามที่ร้องขอจากพื้นที่ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	3	4	12	ปานกลาง
4. ด้านการดำเนินงานศิลปะและวัฒนธรรม				
12) การบริหารจัดการทรัพย์สินด้านศิลปะที่ก่อให้เกิดรายได้และเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจมีน้อย (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	4	16	สูง
13) งบประมาณในการดำเนินงานด้านการบูรณาการงานด้านศิลปวัฒนธรรมกับการเรียนการสอนมีจำนวนน้อย (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	3	2	6	ต่ำ
5. ด้านการบริหารจัดการ				
14) นโยบายการลดและงดค่าปรับจากผู้รับจ้างรับเหมาของรัฐบาล ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับมอบงานตรงตามระยะเวลา (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	5	5	25	สูงมาก
15) ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา (ตั้งแต่รับเข้าจนสำเร็จการศึกษา) ไม่ทันสมัยต่อสถานการณ์ปัจจุบัน (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	4	4	16	สูง
16) การจัดการเรียนการสอนออนไลน์ไม่สามารถสร้างการเรียนรู้และการปฏิบัติงานจริงได้ จากโรคอุบัติใหม่ (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	4	4	16	สูง
17) เกณฑ์การประเมินของ อว. 8 ด้าน ที่เน้นให้เป็นมหาวิทยาลัยที่ติดอันดับ 1 ใน 400 ของโลก (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	4	4	16	สูง
18) การจัดตั้งกองทุนเพื่อพัฒนาการอุดมศึกษาของ อว. ที่จัดสรรงบประมาณเพื่อการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยตามมาตรา 45 (3) (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	4	4	16	สูง
19) การจัดเก็บรายได้ต่ำกว่าแผนการใช้จ่ายงบประมาณประจำปี (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	4	16	สูง

ประเภท/ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
20) การจัดทำระบบการสะสมหน่วยกิตการเรียนรู้ (Credit Bank) ยังไม่เป็นรูปธรรม (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	4	4	16	สูง
21) ร้อยละของบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการและร้อยละของการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคลากรสายสนับสนุนไม่เป็นไปตามค่าเป้าหมาย (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	3	5	15	สูง
22) ผู้สนใจและผู้สมัครเข้าร่วมอบรมหลักสูตรระยะสั้นจำนวนน้อย (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	4	3	12	ปานกลาง
23) อาจารย์ที่ดำรงตำแหน่งทางวิชาการ และมีคุณวุฒิปริญญาเอก ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	2	3	6	ต่ำ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยนำประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก มาดำเนินการจัดทำแผนรวมทั้งสิ้น 4 ปัจจัยเสี่ยง และสรุปเป็นประเด็นความเสี่ยงได้ 3 ความเสี่ยง ในการดำเนินการ ดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความรุนแรง				ประเด็นความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ	แปลผล	
1) จำนวนนักศึกษาลดลงไม่เป็นไปตามแผนรับนักศึกษาที่กำหนด (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	5	20	สูงมาก	1. งบประมาณของมหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มลดลง จึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
2) การดำเนินงานวิจัยยังไม่บรรลุตามแผน และไม่สามารถตีพิมพ์ได้ในระยะเวลาที่กำหนด และในฐานของวารสารระดับที่สูง (ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ)	4	5	20	สูงมาก	2. การของบประมาณวิจัย (ภายใน-ภายนอก) และการดำเนินงานวิจัยที่ไม่เสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับต่าง ๆ ส่งผลต่อการจัดลำดับมหาวิทยาลัย (Times Higher Education)
3) อาจารย์ได้รับทุนวิจัยจากหน่วยงานภายนอกลดน้อยลง (ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน)	4	5	20	สูงมาก	
4) นโยบายการลดและงดค่าปรับจากผู้รับจ้างรับเหมาของรัฐบาล ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่ได้รับมอบงานตรงตามระยะเวลา (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)	5	5	25	สูงมาก	3. มหาวิทยาลัยไม่ได้รับมอบงานตรงตามระยะเวลาในสัญญา ส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายงบประมาณที่ไม่เป็นไปตามแผน

3.3 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

ลำดับความเสี่ยงที่ 1 งบประมาณของมหาวิทยาลัยที่มีแนวโน้มลดลง จึงเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย
ปัจจัยเสี่ยง

1. จำนวนนักศึกษาลดลงไม่เป็นไปตามแผนรับนักศึกษาที่กำหนด (ปัจจัยภายใน)
2. อัตราการออกกลางคันของนักศึกษา (Drop out) (ปัจจัยภายใน)
3. รายได้ของมหาวิทยาลัยมาจากค่าธรรมเนียมการศึกษาเป็นหลัก (ปัจจัยภายใน)
4. นโยบายของรัฐบาลในการลดงบประมาณแผ่นดิน และให้มหาวิทยาลัยพึ่งพาตัวเองมากขึ้น (ปัจจัยภายนอก)

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

1. ร้อยละของรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10
2. นักศึกษาออกกลางคัน ไม่เกินร้อยละ 15

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
4	5	20 สูงมาก	<ol style="list-style-type: none"> 1. จัดทำแผนพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยในการของเงินอุดหนุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาและการผลิตกำลังคนระดับสูงฯ (ม.45 (3) พ.ร.บ. การอุดมศึกษา) 2. การออกจากระบบ T-CAS เพื่อบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสการบริหารการรับนักศึกษาได้แบบ Just-in-time และสามารถรับได้ตลอดปี 3. ประสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุก ในการรับสมัครนักศึกษา เพื่อเพิ่มช่องทางในการรับประเภทโควตา และเครือข่ายราชภัฏฯ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์รางวัลที่มหาวิทยาลัยได้รับ เช่น รางวัลจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก ใน THE Impact Ranking ของสหประชาชาติ (UN) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 ของภาคใต้ (SDGs 1 ด้านการขจัดความยากจน) เป็นต้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย 4. ให้คณะติดตามผลการเรียน และปัญหาของนักศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุผลการออก 	<ol style="list-style-type: none"> 1. งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับเพิ่มขึ้นร้อยละ 10 2. เพิ่มและขยายกลุ่มเป้าหมายนักศึกษาและเพิ่มโอกาสในการจัดเก็บรายได้ของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น 3. มีช่องทางการรับรู้ข่าวสารเพิ่มขึ้น และทำให้ภายนอกรู้จักชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างแพร่หลาย ส่งผลให้เกิดความนิยมในการเลือกเข้าศึกษาต่อมากขึ้น 4. มีมาตรการช่วยเหลือนักศึกษาเป็นรายกรณีอย่างมีประสิทธิภาพ 5. ลดจำนวนนักศึกษาออกกลางคัน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. เอกสารการรับสมัครนักศึกษาแรกเข้า 2. บันทึกข้อความรายงานผลการเรียนและปัญหาของนักศึกษา 3. มาตรการป้องกันนักศึกษาออกกลางคัน 	ก.ย. 65	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน / สถาบันวิจัยและพัฒนา / งานสื่อสารองค์กร / สำนักจัดการทรัพย์สิน / ศูนย์พัฒนาการเรียนรู้ตลอดชีวิต (LLC) / คณะ / วิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
			<p>กลางคัน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกันนักศึกษาออกกลางคัน</p> <p>5. ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการของบประมาณแผ่นดินแบบ Block Grant Multi-year</p> <p>6. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไปตามเป้า เพื่อไม่ให้กระทบการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินในปีถัดไป</p> <p>7. จัดหารายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ทรัพย์สิน หลักสูตรระยะสั้น และองค์ความรู้อื่น ๆ และมีการจัดทำแผนหารายได้ทดแทนเพื่อเพิ่มเงินรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย</p>				

แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงาน

แผนการดำเนินการ เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินการ (ต.ค. 64 - ก.ย. 65)												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65		
1. จัดทำแผนพลิกโฉมของมหาวิทยาลัยในการของบเงินอุดหนุนเพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษา และการผลิตกำลังคนระดับสูงฯ (ม.45 (3) พ.ร.บ. การอุดมศึกษา)	✓													กองนโยบายและแผน
2. การออกจากระบบ T-CAS เพื่อบริหารจัดการเพื่อเพิ่มโอกาสการบริหารการรับนักศึกษาได้แบบ Just-in-time และสามารถรับได้ตลอดปี											✓	✓	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	
3. ประสัมพันธ์หลักสูตรเชิงรุก ในการรับสมัครนักศึกษา เพื่อเพิ่มช่องทางในการรับประเภทโควตา และเครือข่ายราชภัฏฯ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์รางวัลที่มหาวิทยาลัยได้รับ เช่น รางวัลจากการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกใน THE Impact Ranking ของสหประชาชาติ (UN) โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏอันดับ 1 ของภาคใต้ (SDGs 1 ด้านการจัดความยากจน) เป็นต้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	งานสื่อสารองค์กร	

แผนการดำเนินการ เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินการ (ต.ค. 64 - ก.ย. 65)												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65		
4. ให้คณะติดตามผลการเรียน และปัญหา ของนักศึกษา รวมทั้งวิเคราะห์สาเหตุผลการ ออกกลางคัน เพื่อกำหนดมาตรการป้องกัน นักศึกษาออกกลางคัน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	คณะ / วิทยาลัย
5. ปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการขอ งบประมาณแผ่นดินแบบ Block Grant Multi-year	✓	✓	✓											กองนโยบายและ แผน
6. เร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณให้เป็นไป ตามเป้า เพื่อไม่ให้กระทบการจัดสรร งบประมาณแผ่นดินในปีถัดไป		✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓	✓		กองนโยบายและ แผน
7. จัดหารายได้จากการบริหารสินทรัพย์ ทรัพยากร หลักสูตรระยะสั้น และองค์ความรู้ อื่น ๆ และมีการจัดทำแผนหารายได้ทดแทน เพื่อเพิ่มเงินรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	สำนักจัดการ ทรัพยากร / ศูนย์ พัฒนาการเรียนรู้ ตลอดชีวิต (LLC) / คณะ / วิทยาลัย

ลำดับความเสี่ยงที่ 2 การของบประมาณวิจัย (ภายใน-ภายนอก) และการดำเนินงานวิจัยที่ไม่เสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนดและไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรวมถึงการเผยแพร่ผลงานวิจัยในระดับต่างๆ ส่งผลต่อการจัดลำดับมหาวิทยาลัย (Times Higher Education)

ปัจจัยเสี่ยง

1. อัตราแข่งขันที่เพิ่มขึ้นในการขอรับทุนวิจัย (ปัจจัยภายนอก)
2. ทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำวิจัย (ปัจจัยภายใน)
3. นักวิจัยไม่เข้าใจระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิจัยของสถาบันวิจัยและพัฒนา รวมถึงระเบียบของมหาวิทยาลัย (ปัจจัยภายใน)
4. ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ในการผลักดันการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ เพื่อการจัดลำดับ THE (Times Higher Education) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (ปัจจัยภายใน)
5. การดำเนินงานวิจัยยังไม่บรรลุตามแผน และไม่สามารถตีพิมพ์ได้ในระยะเวลาที่กำหนด และในฐานของวารสารระดับที่สูง (ปัจจัยภายนอก)

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

1. ร้อยละงบประมาณด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25
2. จำนวนโครงการวิจัยที่รายงานความก้าวหน้าภายในระยะเวลาที่ระบุในสัญญา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100 ของโครงการวิจัยที่ได้รับทุนทั้งหมดในปีงบประมาณ

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
4	5	20 สูงมาก	1. แนวทางจัดหาแหล่งทุนภายนอกเพิ่มขึ้น โดยการจัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ	1. มีงบประมาณด้านการวิจัยเพิ่มขึ้น ไม่น้อยกว่าร้อยละ 25 2. นักวิจัยสามารถดำเนินงานวิจัยแล้วเสร็จตามแผนรายงานความก้าวหน้าที่กำหนด	1. บัญชีทุนวิจัยประจำปี 2. รายชื่อผลงานวิจัยที่รายงานความก้าวหน้าผลงานวิจัย	ก.ย. 65	สถาบันวิจัยและพัฒนา / คณะ / วิทยาลัย / สำนัก

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
			2. กำกับติดตามความคุ้มค่าของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรรวมถึงผลลัพธ์ที่จะส่งมอบ 3. ตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ รวมทั้งผลงานที่มีการเผยแพร่ต่อชุมชนท้องถิ่นอย่างจริงจังและเป็นรูปธรรม	3. มีผลงานวิจัยที่รายงานความก้าวหน้าภายในระยะเวลาที่ระบุในสัญญาไม่น้อยกว่า ร้อยละ 100 4. มีการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติและได้รับคะแนนในการประเมิน THE Rankings หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ฯลฯ 5. ชุมชนสามารถเข้าถึงผลงานการวิจัยได้	3. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันการตีพิมพ์งานวิจัยในวารสารนานาชาติ		

แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อกำกับและติดตามการดำเนินงาน

แผนการดำเนินการ เพื่อจัดการความเสี่ยง	ระยะเวลาการดำเนินการ (ต.ค. 64 - ก.ย. 65)												ผู้รับผิดชอบ	
	ต.ค. 64	พ.ย. 64	ธ.ค. 64	ม.ค. 65	ก.พ. 65	มี.ค. 65	เม.ย. 65	พ.ค. 65	มิ.ย. 65	ก.ค. 65	ส.ค. 65	ก.ย. 65		
1. จัดหาแหล่งทุนภายนอกเพิ่มขึ้น โดยการ จัดทำความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น หน่วยงานภาครัฐ องค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น ฯลฯ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	สถาบันวิจัยและ พัฒนา
2. กำกับติดตามความคุ้มค่าของงบประมาณ ที่ได้รับการจัดสรรรวมถึงผลลัพธ์ที่จะส่งมอบ			✓			✓				✓			✓	สถาบันวิจัยและ พัฒนา
3. ตั้งคณะกรรมการเพื่อผลักดันการตีพิมพ์ ในวารสารนานาชาติ รวมทั้งผลงานที่มีการ เผยแพร่ต่อชุมชนท้องถิ่นอย่างจริงจังและ เป็นรูปธรรม						✓	✓							สถาบันวิจัยและ พัฒนา

**ลำดับความเสี่ยงที่ 3 มหาวิทยาลัยไม่ได้รับมอบงานตรงตามระยะเวลาในสัญญาส่งผลกระทบต่อการทำงานที่ไม่เป็นไปตามแผน
ปัจจัยเสี่ยง**

1. การส่งงานของผู้รับจ้างและผู้รับเหมาไม่เป็นไปตามสัญญา (ปัจจัยภายใน)
2. การเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามแผน (ปัจจัยภายใน)
3. ความพร้อมของกระบวนการก่อนการจัดซื้อจัดจ้างยังมีความล่าช้า ทำให้การเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานช้ากว่ากำหนด (เช่น แบบแปลนที่ไม่สมบูรณ์) (ปัจจัยภายใน)
4. รัฐบาลมีนโยบายดูแลผ่านมาตรการลดและงดค่าปรับในกรณีที่ส่งงานล่าช้า (สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019) (ปัจจัยภายนอก)
5. ผู้ประกอบการในพื้นที่ขาดศักยภาพทางทุนประกอบกับผู้ประกอบการนอกพื้นที่ขาดความคล่องตัวเรื่องแรงงาน การเดินทาง ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันในการขอเสนอราคาลดลง (ปัจจัยภายนอก)

ตัวชี้วัดระดับความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง

จำนวนรายการที่ดินสิ่งก่อสร้างที่รายงานผลการดำเนินงานภายในระยะเวลาที่กำหนดในสัญญา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 100

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
5	5	25 สูงมาก	1. จัดทำข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้รับจ้างและผู้รับเหมาให้ชี้แจงรายละเอียดแผนการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความพร้อมก่อนเริ่มดำเนินงาน 2. จัดทำรายงานความก้าวหน้าในการส่งมอบงานของผู้รับจ้างและผู้รับเหมาเป็นรายเดือน	1. มหาวิทยาลัยสามารถได้รับมอบงานตามระยะเวลา 2. สามารถเบิกจ่ายงบประมาณได้ตามแผนงบประมาณประจำปีที่กำหนดไว้	1. ข้อตกลงระหว่างมหาวิทยาลัยกับผู้รับจ้างและผู้รับเหมา 2. รายงานความก้าวหน้าในการส่งมอบงานของผู้รับจ้างและผู้รับเหมา	ก.ย. 65	งานพัสดุ / คณะ / สำนัก

ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน			วิธีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง	ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการดำเนินงาน	หลักฐานประกอบการดำเนินงาน	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบควบคุมความเสี่ยง
โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
			3. มีการกำกับติดตามการส่งมอบงานและการเบิกจ่ายงบประมาณ รายหน่วยงานเป็นรายเดือน เพื่อเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ				

