



แผนบริหารความเสี่ยง

2567

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
272 ต.ขุนทะเล อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 84100
<https://plan.sru.ac.th/>



แผนบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan)

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 (1 ตุลาคม 2566 – 30 กันยายน 2567)

เอกสารประกอบการประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งมีนโยบายมุ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กรรวมถึงส่งเสริมการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจการเมืองและสังคมในปัจจุบันตลอดจนภาวะการแข่งขันทางการศึกษาที่มีอัตราสูงขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การบริหารความเสี่ยงจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสาเหตุโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นรวมถึงลดอัตราการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ

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

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตุลาคม 2566

บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO - Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้และเข้าใจและมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งการบริหารความเสี่ยงอยู่ในรูปแบบที่มีคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ดำเนินการทำหน้าที่สอบทานการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั้งระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัย

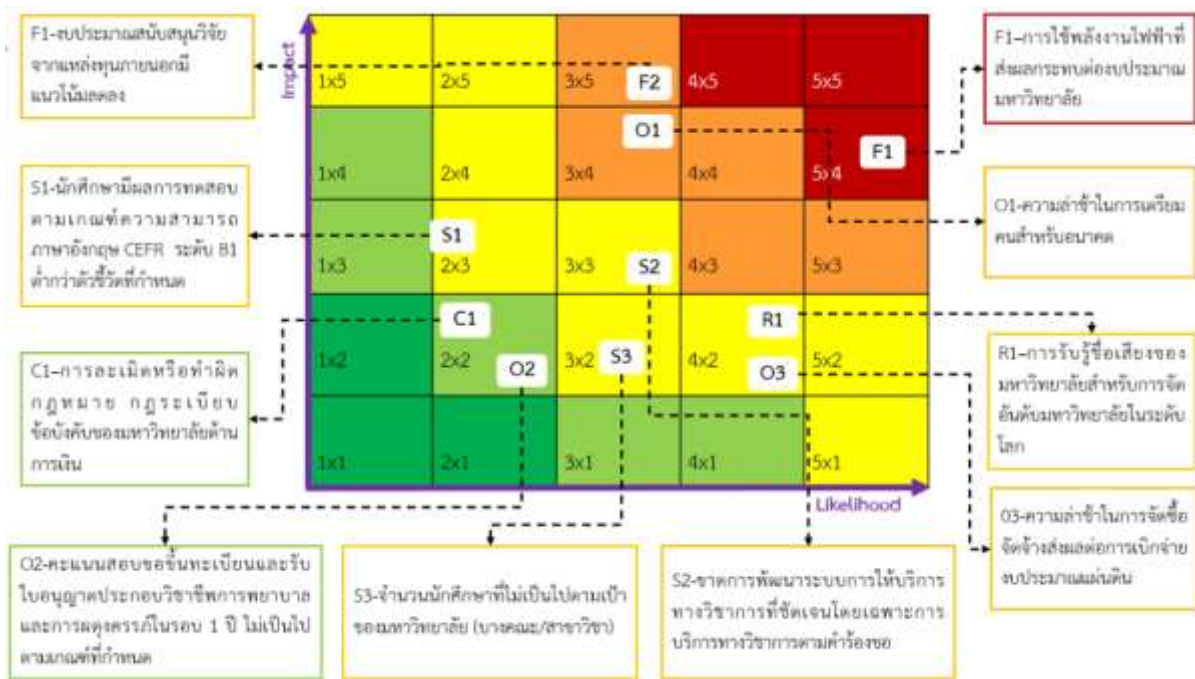
คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ได้มีมติเห็นชอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง 5 ประเภท ได้แก่ 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ 4) ความเสี่ยงทางกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ และ 5) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง มีความเสี่ยงรวม 10 ความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยนำประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง - สูงมาก มาสรุปเป็นประเด็นความเสี่ยงเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งสิ้น 1 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

ตารางแสดงระดับความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ระดับความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
สูงมาก (จำนวน 3 ประเด็น)	F1 – การใช้พลังงานไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณมหาวิทยาลัย F2 – งบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย O1 – ความล่าช้าสำหรับการเตรียมคนในอนาคต
ปานกลาง (จำนวน 5 ประเด็น)	S1 - นักศึกษามีผลการทดสอบตามเกณฑ์ความสามารถภาษาอังกฤษ CEFR ระดับ B1 ต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนด R1 – การรับรู้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับโลก O3-ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างส่งผลต่อการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดิน S2 – ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการทางวิชาการที่ชัดเจนโดยเฉพาะการบริการทางวิชาการตามคำร้องขอ S3 - จำนวนนักศึกษาที่ไม่เป็นไปตามเป้าของมหาวิทยาลัย (บางคณะ/สาขาวิชา)

ระดับความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
ต่ำ (จำนวน 2 ประเด็น)	O2 - คะแนนสอบข้อขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในรอบ 1 ปี ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด C1 - การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยด้านการเงิน

RISK MAP แสดงตำแหน่งของระดับคะแนนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทสรุปผู้บริหาร	ข
สารบัญ	ง
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	1
1.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	3
1.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	3
1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	3
1.5 นิยามคำศัพท์	5
1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	6
1.7 แนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	9
1.8 การประเมินความเสี่ยง	13
1.9 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17
บทที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566	23
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก	23
2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโอกาสและผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และ มาตรการกิจกรรมควบคุมการจัดการความเสี่ยง	26
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 การใช้พลังงานไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณ มหาวิทยาลัย	26
2.3 แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ	28
ภาคผนวก	30
ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	31
ภาคผนวก ข หนังสือบันทึกข้อความเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	34

บทที่ 1 บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดีที่สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัยให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศตามกรอบแนวทางการปรับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี (Suratthani Rajabhat University Reprofling) โดยใช้กระบวนการจัดการคุณภาพเพื่อให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงานการให้บริการและการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แนวทางการบริหารงานดังกล่าวเกิดสัมฤทธิ์ผล ประกอบกับการประเมินความเสี่ยงที่รอบคอบก่อนตัดสินใจดำเนินการ เป็นวิธีการที่มหาวิทยาลัยจะสามารถกำหนดทิศทาง และวิธีการจัดการตามพันธกิจได้ถูกต้องเหมาะสมบริหารจัดการได้บรรลุวัตถุประสงค์ ประหยัดทรัพยากร เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างเต็มกำลังในการผลักดันงานให้บรรลุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัย

ค่านิยมหลัก สร้างปัญญา ศรีธาดาความดี

ปรัชญา สร้างปัญญาเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น

เอกลักษณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยพลังแผ่นดิน สร้างแผ่นดินด้วยภูมิปัญญาให้เป็นพลัง
ภายใต้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ปณิธาน องค์กรต้นแบบแห่งการเรียนรู้ สร้างสรรค์ชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

วัฒนธรรมองค์กร SRU Sharing : ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแบ่งปัน ร่วมภาคภูมิใจ

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรมมีสำนึกความเป็นไทย มีทักษะที่สอดคล้องกับตลาดแรงงาน มีความรักและผูกพันต่อชุมชนท้องถิ่นอีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อหนุนเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และมีส่วนร่วมสำคัญในการพัฒนาประเทศ

2. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
3. สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
4. บริการวิชาการที่มีคุณภาพ รับผิดชอบต่อสังคมและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยี พื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของชุมชนท้องถิ่น โดยใช้ศาสตร์พระราชา รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน
5. เสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมไทย เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชนท้องถิ่น และประเทศชาติ โดยรวมแสวงหาความจริง และความรู้สู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
6. สร้างเครือข่าย ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนองค์กรอื่น ทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชนผู้นำศาสนาและนักการเมืองให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย มีคุณธรรม จริยธรรมและความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
7. พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพและธรรมาภิบาลสู่การเปลี่ยนแปลงการพัฒนาก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

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 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

- 1) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ
- 3) มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 4) มหาวิทยาลัยดำเนินการให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 5) มีการติดตามประเมินผลและนำผลประเมินมาปรับปรุงบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

1.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

- 1) เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจในหลักการกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง
- 2) เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- 3) เพื่อเป็นแนวทางในการติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.4 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ส่วน ได้แก่
1 คณะกรรมการอำนวยการ 2 คณะกรรมการดำเนินงาน

1. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี, รองอธิการบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์ วิชาการและทรัพยากรมนุษย์, 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 และจัดทำรายงานเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย
 - 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. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง 3. กำกับนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 4. ควบคุมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารแผนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. วิเคราะห์ระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของมหาวิทยาลัย 2. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาดำเนินการตามแผน 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัย
3. คณะทำงานจัดทำแผนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่อำนาจปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาดำเนินการตามแผน 4. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด

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

1.5 นิยามคำศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (Impact Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถ คาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) (ระดับความเสี่ยงที่ทนได้)
คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

1.6 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

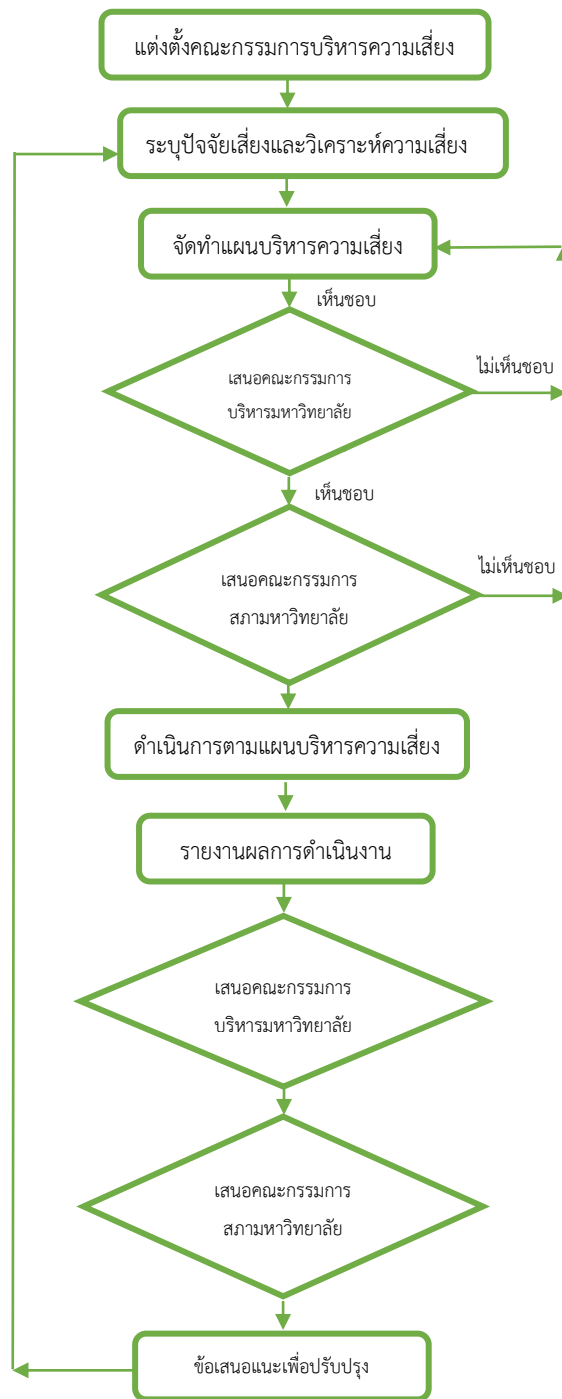
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้จัดระบบการบริหารความเสี่ยงตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัย โดยกำหนดให้ทุกหน่วยงานบริหารจัดการตามตัวบ่งชี้ที่ 5.2 ตามข้อ 3. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามหลักพันธกิจของคณะและหน่วยงานให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมอย่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



ภาพที่ 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้กำหนดระบบกลไก และขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดผู้รับผิดชอบ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ การกำกับติดตามการดำเนินงานตามแผนการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องตามลำดับชั้น ดังแสดงในแผนภาพที่ 2. และสรุปกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในแผนภาพที่ 3.

ขั้นตอนและกลไกการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567



ภาพที่ 2. ขั้นตอนและกลไกการดำเนินงานระบบบริหารความเสี่ยง



ภาพที่ 3. สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง

1.7 แนวทางจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk)
- 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงทางกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk)

เพื่อพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใดดังตารางต่อไปนี้

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

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 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 การแสลงทางการเงิน และข้อผิดพลาดจัดทำรายงานการเงินการปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

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

3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk) คือความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานการสื่อสารทางสื่อออนไลน์ 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) 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	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่มหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ติดอยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบข้อบังคับกฎหมายส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาดเกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้นแต่มหาวิทยาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้เกิดการประทุพติมิประทุพติมิขอการคอร์รัปชันหรือการตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นกับภาครัฐส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้เกิดการประทุพติมิประทุพติมิขอการคอร์รัปชันหรือการตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นกับภาครัฐส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
		มุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

หรือ

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

5) 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 มหาวิทยาลัยส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดังกล่าวจนอาจเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม องค์กรค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัย
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ มุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างจนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อ มุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้างจนอาจขัดขวางและลดทอนประสิทธิภาพในการ ดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและกระทบต่อความยั่งยืนของ มหาวิทยาลัย

1.8 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 ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อยมาก
- คะแนน 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีน้อย
- คะแนน 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีปานกลาง
- คะแนน 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูง
- คะแนน 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กรมีสูงมาก

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งสามารถกำหนดได้ ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 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

รหัส	ระดับคะแนน				
	1 โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	2 โอกาสเกิดขึ้นน้อย หรืออาจเกิดขึ้นได้	3 โอกาสเกิดขึ้นปานกลาง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	4 โอกาสเกิดขึ้นสูง หรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	5 โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือ มีความ แน่นอนที่จะเกิดขึ้น
Y2	ไม่น่าเกิดขึ้นในปีหรือมี ความน่าจะเป็นน้อยกว่า หรือเท่ากับ 20%	ความน่าจะเป็นมากกว่า ร้อยละ 20-40	อาจเกิดขึ้นในปีนี้ โดย ขึ้นอยู่กับปัจจัยหรือความ น่าจะเป็นมากกว่า ร้อยละ 40-60	อาจเกิดขึ้นในปีนี้ หรือมี ความน่าจะเป็นมากกว่า ร้อยละ 60-80	น่าจะเกิดขึ้นในปีหรือ มี ความน่าจะเป็นมากกว่า ร้อยละ 80 ขึ้นไป
Y3	ไม่เคยเกิดขึ้นเลยในรอบ 5 ปีที่ผ่านมา	เกิดขึ้นในช่วงตั้งแต่ 5-10 ปี ครั้ง	เกิดขึ้น 4-5 ปี ครั้ง	เกิดขึ้น 2-3 ปี ครั้ง	เกิดขึ้นทุกปี

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ (Impact : I)

หลักเกณฑ์การวัดผลกระทบ ประกอบด้วย 5 ด้าน

- 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk)
- 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงทางกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk)

โดยมีหลักเกณฑ์การกำหนดผลกระทบอาจเกิดขึ้นแต่ละด้าน ดังต่อไปนี้

รหัส	เกณฑ์ในการ ประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1 ผลกระทบรุนแรง น้อยมาก (ความสำคัญน้อย ที่สุด)	2 ผลกระทบรุนแรง น้อย (ความสำคัญ น้อยที่สุด)	3 ผลกระทบรุนแรง ปานกลาง (ความสำคัญปาน กลาง)	4 ผลกระทบรุนแรง สูง(ความสำคัญ มาก)	5 ผลกระทบรุนแรง สูงมาก (ความสำคัญมาก ที่สุด)
ผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)						
1	สูญเสีย ความสำเร็จ	ไม่มีผลกระทบ ต่อการบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน	มีผลกระทบ เล็กน้อยต่อการ บรรลุเป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน	มีผลกระทบปาน กลางต่อการบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย/ หน่วยงานแต่มี แนวทางในการ แก้ไขที่สามารถทำ ได้อย่างรวดเร็ว	ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย/ หน่วยงาน และไม่ มีแนวทางแก้ไข ในระยะสั้นถึง ปานกลาง	ไม่สามารถบรรลุ เป้าหมายเชิง ยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยและ อาจเป็นอุปสรรค ต่อการดำรงอยู่ ของมหาวิทยาลัย/ หน่วยงานและ ผู้บริหารระดับสูง
2	เป้าหมาย คลาดเคลื่อนไป จากแผนการ	ผลการ ดำเนินงานตาม ตัวชี้วัด	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด แผนปฏิบัติ	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด แผนปฏิบัติราชการ	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด แผนปฏิบัติ	ผลการดำเนินงาน ตามตัวชี้วัด แผนปฏิบัติราชการ

รหัส	เกณฑ์ในการประเมิน (Criteria)	ระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact : I)				
		1	2	3	4	5
		ผลกระทบรุนแรงน้อยมาก (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงน้อย (ความสำคัญน้อยที่สุด)	ผลกระทบรุนแรงปานกลาง (ความสำคัญปานกลาง)	ผลกระทบรุนแรงสูง(ความสำคัญมาก)	ผลกระทบรุนแรงสูงมาก (ความสำคัญมากที่สุด)
	ดำเนินงานประจำปีงบประมาณ	แผนปฏิบัติราชการบรรลุมากกว่าร้อยละ 90	ราชการบรรลุร้อยละ 85-89	บรรลุร้อยละ 80-84	ราชการบรรลุร้อยละ 75-79	บรรลุน้อยกว่าร้อยละ 75
ผลกระทบด้านงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk)						
3	ผลกระทบกับสภาพคล่อง	ไม่มีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต	มีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานแต่ไม่รุนแรง	มีผลกระทบกับสภาพคล่องมีแนวโน้มรายงานได้ลดลงจากปีที่ผ่านมากว่าไม่เกินร้อยละ 10	ผลกระทบกับสภาพคล่องมีแนวโน้มรายได้ลดลงจากปีที่ผ่านมามากกว่าร้อยละ 10	แนวโน้มรายได้ไม่เพียงพอต่อรายจ่ายที่ผูกพันซึ่งมีผลกระทบกับสภาพคล่องของหน่วยงานอย่างรุนแรง
4	ความสามารถในการบริหารแผนการเบิกจ่ายงบประมาณ	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 100	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 95-99	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 90-94	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85	ความสามารถในการบริหารแผนฯ ร้อยละของภาพรวมการเบิกจ่ายที่เกิดขึ้นจริงในช่วงปีและร้อยละความสามารถในการเบิกจ่ายตามแผนต่ำกว่าร้อยละ 100
5	ผลกระทบทางการเงิน	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกินร้อยละ 3	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกินร้อยละ 3-5	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกินร้อยละ 6-10	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ไม่เกินร้อยละ 11-20	ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากปีก่อน มากกว่าร้อยละ 20
ผลกระทบความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk)						
6	การชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงานของหน่วยงาน	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน/ทรัพย์สินเสียหายน้อยมากหรือไม่เสียหายเลย	มีผลกระทบต่อกระบวนการเล็กน้อยทรัพย์สินเสียหายปานกลางและสามารถดำเนินการของกระบวนการต่อไปได้	มีผลกระทบต่อกระบวนการปานกลางทรัพย์สินเสียหายมากและต้องหยุดกระบวนการในบางส่วน	มีผลกระทบต่อกระบวนการอย่างรุนแรง/กระทบต่อแผนงานทรัพย์สินเสียหายและต้องหยุดการดำเนินงานบางส่วนทรัพย์สินเสียหายมาก หรือ	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)
					ต้องหยุดกระบวนการทั้งหมดเป็นระยะเวลา 1 วัน	
ผลกระทบด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance)						
7	การละเมิดกฎระเบียบ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อที่สำคัญ	มีการละเมิดกฎระเบียบเล็กน้อยที่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบที่มีนัยสำคัญแต่สามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างมากและสามารถแก้ไขได้	มีการละเมิดกฎระเบียบอย่างรุนแรงซึ่งส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
8	การฟ้องคดีเกี่ยวกับการออกระเบียบประกาศ คำสั่ง	ในรอบ 4 ปี ไม่มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้องที่เกิดขึ้นใหม่ หรือจำนวนคดีที่ศาลรับฟ้องมีแนวโน้มคงที่	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่ศาลรับฟ้องแต่มีแนวโน้มที่ลดลงมาก	ในรอบ 3 ปี มีคดีที่อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล มีแนวโน้มของจำนวนคดีเพิ่มขึ้น	ในรอบ 3 ปี ที่ผ่านมามีคดีที่ศาล มีคำสั่ง/คำพิพากษาให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงาน แพ้คดีและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กร
9	ความล่าช้าในการปฏิบัติงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในส่วนงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงานให้กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk)						
10	การเผยแพร่ข่าว	ไม่มีการเผยแพร่ข่าวหรือมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดเฉพาะกลุ่ม แต่ไม่มีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรบ้างเล็กน้อย	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศ เป็นช่วงระยะสั้นและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีการพาดหัวข่าวจากสื่อภายในและภายนอกมีผลกระทบในทางลบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
11	การสำรวจความพึงพอใจโดยรวม	ความพึงพอใจ >95-100%	ความพึงพอใจ >90-95%	มีความพึงพอใจ >85-90%	มีความพึงพอใจ > 80-85%	มีความพึงพอใจ <=80%

1.9 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จาก

$$\text{สูตรระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

$$\text{หรือ } D = L \times I \text{ และกำหนดให้}$$

ผลคูณมากกว่า 20 ขึ้นไป ความเสี่ยงสูงมาก

ผลคูณ 12 - 16 ความเสี่ยงสูง

ผลคูณ 5 - 10 ความเสี่ยงปานกลาง

ผลคูณ 3 - 4 ความเสี่ยงต่ำ

ผลคูณ 1 - 2 ความเสี่ยงต่ำมาก

ตารางแสดงระดับของความเสี่ยง (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

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ความเสี่ยงสูงมาก
ความเสี่ยงสูง
ความเสี่ยงปานกลาง
ความเสี่ยงต่ำ
ความเสี่ยงต่ำมาก

เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงและกำหนดแนวทางบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยกำหนดแผนจัดการโดยเร่งด่วนพร้อมกำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
2. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมพร้อมกำหนดผู้บริหารระดับสูงติดตามอย่างใกล้ชิด
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 ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

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

บทที่ 2

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานีได้ตระหนักถึงสถานการณ์ของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงในทุก ๆ ด้าน ซึ่งทำให้เกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ ความดำรงอยู่ของ มหาวิทยาลัยและเพื่อเป็นการลดความสูญเสียและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และกำหนดแนวทาง ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี 5 ด้าน ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk)
- 3) ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงทางกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk)

โดยได้ดำเนินการจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (STEEP Analysis) และสภาพแวดล้อม ภายนอก ข้อคิดเห็นจากกรรมการสภาผู้ทรงคุณวุฒิ การจัดทำกรมองภาพอนาคต (Foresight) โดยผู้บริหาร ระดับสูงของมหาวิทยาลัย การระดมข้อคิดเห็นจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง โดยได้ผลสรุปของปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่จะเป็นปัจจัยและสาเหตุความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
ความเสี่ยงทางกลยุทธ์	
<ul style="list-style-type: none">- นโยบายของรัฐบาล การเมืองในประเทศ- ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อ มหาวิทยาลัย- ผลกระทบจากโลกาภิวัตน์ (Globalization)- โครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงไป- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของ คนรุ่นใหม่- ค่านิยมที่มีต่อการการเรียนปริญญาของคนรุ่นใหม่	<ul style="list-style-type: none">- ระบบการบริหารองค์กร โครงสร้างการ บริหารที่มีขนาดใหญ่ ส่งผลต่อความคล่องตัว (Agility) ต่ อ การ ต อ บ ส น อ ง ต่ อ การ เปลี่ยนแปลง- การวางกลยุทธ์ที่อาจไม่สอดคล้องกับ สถานการณ์ปัจจุบัน แนวคิด (Mindset) อาจ ขาดการมองด้าน Demand Driven- การตอบสนองต่อข่าวสาร สถานการณ์อย่าง เหมาะสม- ขาด Brands Management

	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
	<ul style="list-style-type: none"> - Digital Platform ทางการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน - Technology change ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร - เครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก - ความแตกต่างทางความคิดของคนแต่ละช่วงวัย (Generation Gap) - มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ - การอพยพเคลื่อนย้ายแรงงาน ตลาดแรงงานและความปลอดภัยในทรัพย์สิน 	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญประกอบการจัดวางกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์
<p>ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจภายใน/ภายนอกประเทศ - รูปแบบหลักสูตร นวัตกรรม โครงการวิจัย บริการของคู่แข่งที่ดีกว่า - มหาวิทยาลัยต่างประเทศมหาวิทยาลัยคู่แข่งสร้างทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้า - นโยบายของรัฐในการลดงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ 	<ul style="list-style-type: none"> - สถานะความสมดุล และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย - รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลงและการมีต้นทุนสูงกว่าคู่แข่ง - ช่องทางการแสวงหารายได้ยังมีข้อจำกัด - นโยบายการบริหารเงินลงทุน ความชัดเจนของแผนการลงทุนและผลตอบแทนจากแผนการลงทุน
<p>ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - การระบาดของโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ - มลพิษทางอากาศ PM 2.5 - อุบัติภัย ภัยธรรมชาติ สาธารณภัย - การโจมตีทางไซเบอร์ - ความมั่นคงทางพลังงาน เช่น การดับไฟฟ้าเป็นระยะเวลานานหลายวันโดยมีสาเหตุจากการไฟฟ้า - เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว - เกณฑ์มาตรฐานของสถานประกอบการในการรับนักศึกษา - การยกเลิก หรือ การย้ายของสถานประกอบการ - จำนวนหน่วยงานที่รองรับการฝึกงานของนักศึกษาแบบสหกิจมีจำนวนไม่เพียงพอ - มีพันธกิจและโครงการจากภายนอกเพิ่มขึ้น 	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการรูปแบบการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป - การเรียนออนไลน์ทำให้คุณภาพการเรียนรู้/คุณภาพการสอนลดลง การพัฒนาคุณภาพนักศึกษาทำได้ไม่เต็มที่ - เครื่องมือ อุปกรณ์ ห้องเรียนไม่รองรับต่อการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ - ทักษะบุคลากรไม่พร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต / การใช้เทคโนโลยีทางการศึกษารูปแบบใหม่ - ความล่าช้า และข้อผิดพลาดใน กระบวนการปฏิบัติงาน - ระบบที่มีในปัจจุบันไม่รองรับการจัดการเรียนการสอนที่มีความหลากหลาย
<p>ความเสี่ยงทางกฎระเบียบ และข้อบังคับ</p>	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมายที่รัฐบาลกำหนดทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว - พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - อาจารย์ / นักวิจัยทำผิดจริยธรรมการวิจัยอย่างร้ายแรง

ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
<ul style="list-style-type: none"> - พ.ร.บ. การอุดมศึกษา - พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) 	<ul style="list-style-type: none"> - บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบละเอียดจรรยาบรรณ การทุจริต - กฎระเบียบภายในไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง - การจัดการทรัพยากรสิ้นทางปัญญา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยทำให้วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ได้จำนวน 10 ประเด็น ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ (Strategic Risk) จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่
 - 1.1) นักศึกษามีผลการทดสอบตามเกณฑ์ความสามารถภาษาอังกฤษ CEFR ระดับ B1 ต่ำกว่าตัวชี้วัดที่กำหนด
 - 1.2) ขาดการพัฒนากระบวนการให้บริการทางวิชาการที่ชัดเจนโดยเฉพาะการบริการทางวิชาการตามคำร้องขอ
 - 1.3) จำนวนนักศึกษาที่ไม่เป็นไปตามเป้าของมหาวิทยาลัย (บางคณะ/สาขาวิชา)
2. ความเสี่ยงทางงบประมาณการเงินและทรัพย์สิน (Financial & Reporting Risk) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่
 - 2.1) การใช้พลังงานไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณมหาวิทยาลัย
 - 2.2) การของบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
3. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ (Operational Risk) จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่
 - 3.1) การเปลี่ยนแปลงสถานภาพของมหาวิทยาลัย
 - 3.2) คะแนนสอบขอขึ้นทะเบียนและรับใบอนุญาตประกอบวิชาชีพการพยาบาลและการผดุงครรภ์ในรอบ 1 ปี ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
 - 3.3) ความล่าช้าในการจัดซื้อจัดจ้างส่งผลกระทบต่อภารกิจงบประมาณแผ่นดิน
4. ความเสี่ยงทางกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่
 - 4.1) การละเมิดหรือทำผิดกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยด้านการเงิน
5. ความเสี่ยงทางภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่
 - 5.1) การรับรู้ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในระดับโลก

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงโดยนำประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูง - สูงมาก มาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้รวมทั้งสิ้น 1 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

2.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงโอกาสและผลกระทบหรือความเสียหายที่จะเกิดขึ้น และมาตรการ กิจกรรมควบคุมการจัดการความเสี่ยง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การใช้พลังงานไฟฟ้าที่ส่งผลกระทบต่องบประมาณมหาวิทยาลัย

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. มีอาคาร ห้องปฏิบัติการ และคนจำนวนมาก (อาจารย์ เจ้าหน้าที่ และนักศึกษา) ซึ่งยากต่อการควบคุม	1. ค่าไฟฟ้าผันแปร (FT) คือ ค่าใช้จ่ายที่อยู่นอกเหนือการควบคุม/การลอยค่าของต้นทุนการผลิตไฟฟ้าที่การไฟฟ้าไม่สามารถควบคุมได้ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินไทยที่ต่ำลง ปริมาณการนำเข้าเชื้อเพลิงจากต่างประเทศที่เเยะขึ้น ราคาของเชื้อเพลิงที่นำเข้ามาราคาสูงขึ้น เป็นต้น 2. สถานะเศรษฐกิจ (ภาวะเงินเฟ้อ) ที่กระทบต่อการดำเนินชีวิต 3. สภาพอากาศหน้าร้อน ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยหรือสถานประกอบการต่าง ๆ ต้องใช้เครื่องใช้ไฟฟ้าประเภททำความเย็นมากขึ้นเป็นเท่าตัว

สถิติงบประมาณค่าใช้จ่ายจากค่าพลังงานไฟฟ้าของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

เดือน	2562	2563	2564	2565	2566
มกราคม	2,223,155.57	2,430,124.59	1,359,065.34	1,415,735.53	3,471,602.46
กุมภาพันธ์	2,394,214.37	2,592,553.37	2,270,128.87	1,345,114.41	3,649,239.55
มีนาคม	2,881,156.68	2,591,572.10	2,646,117.62	1,559,764.60	4,107,742.99
เมษายน	2,012,635.57	1,092,875.04	1,825,994.59	1,476,990.31	3,615,661.24
พฤษภาคม	2,010,328.61	1,547,161.73	1,312,706.86	1,861,589.53	3,272,666.85
มิถุนายน	2,527,234.69	1,667,341.35	1,478,026.65	2,234,324.60	3,700,961.06
กรกฎาคม	2,852,458.64	2,184,318.95	1,666,801.38	2,728,842.21	4,020,038.40
สิงหาคม	2,928,113.48	2,660,951.37	1,595,842.64	2,958,953.70	3,491,869.12
กันยายน	3,074,701.73	2,539,072.13	1,418,167.19	3,478,946.07	3,362,044.34
ตุลาคม	2,270,298.54	2,687,259.11	1,509,564.28	3,141,600.45	-
พฤศจิกายน	1,987,331.73	2,334,232.27	1,209,105.20	3,013,441.62	-
ธันวาคม	2,298,670.68	2,233,406.44	1,295,071.48	2,994,645.63	-
รวม ปี พ.ศ.	29,460,300.29	26,560,868.45	19,586,592.10	28,209,948.66	32,691,826.01
รวม ปีงบประมาณ	-	25,862,271.58	22,827,748.96	23,074,001.92	41,841,513.71

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. งบประมาณสำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยลดลง

3) ตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง

ตัวชี้วัด 1 : งบประมาณจากการใช้พลังงานไฟฟ้าลดลง ร้อยละ 10

ตัวชี้วัด	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับ)
1	งบประมาณจากการใช้พลังงานไฟฟ้าลดลง ร้อยละ 10	งบประมาณจากการใช้พลังงานไฟฟ้าลดลง ร้อยละ 7

4) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน $L \times I : 4 \times 5 = 20$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (ปานกลาง)

5) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดโครงการ/กิจกรรม รวมถึงการจัดประชุมเพื่อรณรงค์การประหยัดพลังงานไฟฟ้า รวมทั้งสำรวจเครื่องใช้ไฟฟ้าทุกอาคารให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งาน (หากมีเครื่องใช้ไฟฟ้าเสียหายหรือชำรุด ต้องแจ้งโครงการจัดตั้งกองอาคารฯ เพื่อดำเนินการซ่อมแซมทันที) อีกทั้งเครื่องใช้ไฟฟ้าทุกชนิดจะต้องมีฉลากประหยัดไฟฟ้าเบอร์ 5 เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานและประหยัดไฟยิ่งกว่าเดิม	ทุกคน/วิทยาลัย/สำนัก/สถาบัน
2. รวบรวมข้อมูลการใช้ไฟฟ้า	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

กิจกรรม/มาตรการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
3. ประชุมคณะทำงาน เพื่อ - ติดตามการปฏิบัติตามมาตรการฯ - วิเคราะห์ผลการใช้ไฟฟ้า	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
4. สร้างเสริมการรับรู้ให้แก่บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้อง	
4.1 ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้และสร้างความตระหนักรู้ต่อมาตรการผ่านเกมส์ “ตอบดีมีรางวัล” ผ่านแอปพลิเคชัน SRU 360°	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี / สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4.2 จัดกิจกรรมสำรวจตรวจสอบปฏิบัติตามมาตรการประหยัดพลังงานของหน่วยงาน	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
5. ติดตามผลการปฏิบัติงานตามมาตรการฯ	
5.1 สุ่มตรวจ ดังนี้ - การเปิด – ปิดอาคารสำนักงานและห้องเรียน - การใช้อุปกรณ์ไฟฟ้า - การเปิด – ปิด เครื่องปรับอากาศ ให้อยู่ในองศาและเวลาตามที่กำหนดตามมาตรการฯ - การใช้หลอดไฟและแสงสว่าง - การใช้อุปกรณ์สำนักงาน ฯลฯ	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
6. ประชุมรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการฯ ต่อคณะกรรมการบริการมหาวิทยาลัย (ก.บ.) ทุกไตรมาส รวมทั้งกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีถัดไป	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
7. มอบรางวัลให้กับหน่วยงานที่ปฏิบัติงานตามมาตรการฯ และมีการบริหารจัดการภายในหน่วยงานที่ดีสามารถลดค่าใช้จ่ายจากการใช้พลังงานไฟฟ้าได้สูงสุด	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้ควบคุมดูแล	รองอธิการบดีฝ่ายระบบอำนวยการ ร่วมกับผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	กองกลาง สำนักงานอธิการบดี
หน่วยงานที่รับผิดชอบร่วม	ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนักฯ/สถาบัน)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : งบประมาณสนับสนุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกมีแนวโน้มลดลง

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ทักษะและความเชี่ยวชาญในการทำวิจัย 2. จำนวนโครงการวิจัยที่เสนอขอรับทุนมีจำนวนน้อย 3. นักวิจัยของมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่มุ่งเน้นการทำวิจัยเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ 4. นักวิจัยรุ่นใหม่ยังขาดประสบการณ์ในการเขียนข้อเสนอโครงการเพื่อขอทุนวิจัย 5. นักวิจัยยังขาดประสบการณ์และยังไม่คุ้นเคยกับระบบจัดสรรทุนผ่านหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) 6. นักวิจัยลงพื้นที่สำรวจชุมชนค่อนข้างน้อยส่งผลให้การเขียนข้อเสนอโครงการยังไม่ตอบโจทย์แหล่งทุน	1. อัตราแข่งขันในการขอรับทุนวิจัยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ เช่น ทุนวิจัยจาก บพข. บพค. มีการแข่งขันสูง 2. เครือข่ายความร่วมมือในการดำเนินงานวิจัยยังมีจำนวนน้อย 3. แหล่งทุนวิจัยปรับเปลี่ยน กฎ เกณฑ์ กติกา เงื่อนไขการให้ทุน 4. บางแหล่งทุนมีการกำหนดระดับ TRL 4 ขึ้นไป

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1. งบประมาณสำหรับการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยลดลง

3) ตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง

ตัวชี้วัด 1 : งบประมาณวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกของทุกหน่วยงานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 10

ตัวชี้วัด	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับ)
1	งบประมาณจากการใช้พลังงานไฟฟ้าลดลง ร้อยละ 10	งบประมาณจากการใช้พลังงานไฟฟ้าลดลง ร้อยละ 7

4) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน $L \times I : 4 \times 5 = 20$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (ปานกลาง)

5) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดกลุ่มนักวิจัยตามความเชี่ยวชาญของศาสตร์เพื่อตรงความต้องการของแหล่งทุน	สถาบันวิจัยและพัฒนา
2. ประชาสัมพันธ์การรับรู้ข่าวสารการขอทุนอุดหนุนการวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก	
3. จัดโครงการพัฒนาข้อเสนอโครงการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญจากหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU)	
4. การสร้างความร่วมมือกับหน่วยบริหารและจัดการทุน (PMU) ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ	
5. ทำความร่วมมือในการดำเนินงานวิจัยกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและภาคเอกชน	
6. จัดหาทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกอื่น ๆ เพื่อนำมาเป็นทุนสนับสนุนให้นักวิจัยรุ่นใหม่	
7. จัดโครงการพัฒนาโจทย์วิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นโดยร่วมกับโครงการจัดตั้งกองบริการวิชาการฯ	

6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้ควบคุมดูแล	รองอธิการบดีฝ่ายพันธกิจสัมพันธ์ และเครือข่ายสังคม
หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	สถาบันวิจัยและพัฒนา
หน่วยงานที่รับผิดชอบร่วม	ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนักฯ/สถาบัน)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : ความล่าช้าในการเตรียมคนสำหรับอนาคต

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะ/สมรรถนะของตนเอง (การเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น) 2. บุคลากรขาดการพัฒนาทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานใหม่แต่ละสายงาน 3. บุคลากรที่มีความพร้อมด้านการบริหารเกษียณอายุราชการ	1. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต 2. การแข่งขันของตลาดในการสรรหาคนที่มีความสามารถเข้าทำงาน 3. สมรรถนะและทักษะที่หลากหลายของคนรุ่นใหม่ (Multifunction)

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ขาดแคลนกำลังคนที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ทักษะ หรือการมีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่ง
- ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน

3) ตัวชี้วัดในการบริหารความเสี่ยง

ตัวชี้วัด 1 : บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงาน ผู้อำนวยการกอง ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาผู้บริหารศักยภาพสูง ร้อยละ 100

ตัวชี้วัด	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับ)
1	บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการกอง ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาผู้บริหารศักยภาพสูง ร้อยละ 100	บุคลากรระดับหัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการกอง ได้รับการพัฒนาสมรรถนะในการพัฒนาผู้บริหารศักยภาพสูง ร้อยละ 80

4) ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน $L \times I : 4 \times 3 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (ปานกลาง)

5) กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. กำหนดแนวทางการหมุนเวียนบุคลากรเพื่อให้มีประสบการณ์หลากหลาย ในการเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	กองการเจ้าหน้าที่
2. การจัดทำแผนอัตรากำลัง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567-2570	
3. การจัดทำแผนการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	
4. โครงการพัฒนาผู้บริหารศกยภาพสูง	
5. โครงการพัฒนาบุคลากรสายวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	
6. โครงการพัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	

6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ผู้ควบคุมดูแล	รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการและทรัพยากรมนุษย์
หน่วยงานที่รับผิดชอบหลัก	กองการเจ้าหน้าที่
หน่วยงานที่รับผิดชอบร่วม	ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนักฯ/สถาบัน)

2.3 แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ

แนวทางการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 ที่ผ่านการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติมีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

1. ดำเนินการสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ผ่านช่องทางการสื่อสารต่าง ๆ ได้แก่

1.1 แจกหนังสือเวียนผ่านระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ (E-Document)

1.2 อัปโหลดแผนฯ ขึ้นบนเว็บไซต์กองนโยบายและแผน

2. ดำเนินงานประชุมชี้แจงคณะกรรมการตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ที่ 2109/2566 เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เพื่อให้ผู้รับผิดชอบระดับคณะ สำนัก และสถาบัน ดำเนินโครงการหรือกิจกรรมตามมาตรการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนด เพื่อนำผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานมาประเมินการบรรลุผลตามตัวชี้วัดในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ที่ ๒๑๐๙ /๒๕๖๖

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗

เพื่อให้การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี เป็นไปด้วยความเรียบร้อยค่องเนื่องและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ ดังนี้

๑. คณะกรรมการอำนวยการ ประกอบด้วย

๑.๑	อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี	ประธาน
๑.๒	รองอธิการบดีฝ่ายแผนยุทธศาสตร์ วิชาการ และทรัพยากรมนุษย์ รองประธาน	
๑.๓	รองอธิการบดีทุกท่าน	กรรมการ
๑.๔	คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย	กรรมการ
๑.๕	ผู้อำนวยการทุกสำนัก/สถาบัน/กอง	กรรมการ
๑.๖	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ	กรรมการและเลขานุการ
๑.๗	ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑.๘	นางสาวจันทร์จิรา เครือสาย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

๑) ให้คำปรึกษา กำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแผนดำเนินการบริหาร และแผนยุทธศาสตร์ กำกับติดตามข้อมูลและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องต่าง ๆ แก่คณะกรรมการความเสี่ยง

๒) กำกับติดตามและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

๓) เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย

๒.๑	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐวุฒิ สุวรรณทิพย์	ประธาน
๒.๒	ดร.ปยุณวีร์ หนูประกอบ	รองประธาน
๒.๓	นางศุภฎี พัฒนวิริยะพิศาล	กรรมการ
๒.๔	นางสุภาณีย์ พุทธิพงศ์	กรรมการ
๒.๕	นางสาวชนิษฐา วิไลจงสงคราม	กรรมการ
๒.๖	นางสาวจุรีภรณ์ เนียมสมบัติ	กรรมการ
๒.๗	นางสาวรวรรัตน์ เทือกทิพย์	กรรมการ
๒.๘	นางสาวฉวีญาณี ภัคคีคำ	กรรมการ

๒/๒๐๙ นางกรรณิการ์...

- ๒ -

๒.๑๙ นางกรรณิการ์ สุขเมือง	กรรมการ
๒.๒๐ นางสาววิภาวดี คัมภีร์ทรัพย์	กรรมการ
๒.๒๑ นางเพ็ญแก้ว พิมาณ	กรรมการ
๒.๒๒ นางคันสนีย์ ชูเชื้อ	กรรมการ
๒.๒๓ นายธีรพงษ์ วิโสสงคราม	กรรมการ
๒.๒๔ นางอุบลรัตน์ ศิริพันธุ์	กรรมการ
๒.๒๕ นางศุภกิจฉรีย์ นวกิจไพฑูริย์	กรรมการ
๒.๒๖ นางสุพรรณิ อนุกุล	กรรมการ
๒.๒๗ นายอรุณ หงูขาว	กรรมการ
๒.๒๘ นางมณี ก้องศิริวงศ์	กรรมการ
๒.๒๙ นายวิษณุ แก้ววิวงศ์	กรรมการ
๒.๓๐ นายชัยณรงค์ พูลสิน	กรรมการ
๒.๓๑ นางนภตยา ชนาชล	กรรมการ
๒.๓๒ นายวราชาติ การแก่ง	กรรมการ
๒.๓๓ ว่าที่ร้อยตรีหญิง ทิทยา บุญรุ่ง	กรรมการ
๒.๓๔ นายธัชกฤษ สอนทอง	กรรมการ
๒.๓๕ นางสาวกนกรัตน์ ศรียานัย	กรรมการ
๒.๓๖ นางราตรี รัตนภิรมย์	กรรมการ
๒.๓๗ นางวิภา นวลละออง	กรรมการและเลขานุการ
๒.๓๘ นางสาวจันทร์จิรา เครือสาย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

- ๑) วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ๒) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- ๓) นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติ
- ๔) ติดตามผล และจัดทำรายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย
- ๕) ประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ให้ดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย และดำเนินการอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๖) กำหนดแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงจากผลการประเมิน

ตั้ง ณ วันที่ ๒๔ กรกฎาคม พ.ศ. ๒๕๖๖



6A0D059C288443A7A9C58EDAF142E16

24 กรกฎาคม 2566 11:18:00 น.

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิทิตา ชัยมงคลพนม)
 ผู้อำนวยการแผนก
 อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาคผนวก ข

หนังสือบันทึกข้อความเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานอธิการบดี กองนโยบายและแผน โทร ๖๕๐๕

ที่ กนผ.๐๑๗๖/๒๕๖๖

วันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ข้อมูลประกอบการจัดทำแผนความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗

เรียน คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการสถาบัน

ด้วยกองนโยบายและแผน กำลังดำเนินการรวบรวมข้อมูลจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๗ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทิศทางการพัฒนา มรส. และการพลิกโฉม มรส. เพื่อวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยง โอกาส และความท้าทายของ มรส. ภายใต้สถานการณ์ปกติใหม่ (New Normal) เพื่อให้ได้สารสนเทศในการจัดทำกรอบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๗ อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และทันตามกรอบเวลาที่เหมาะสม

ดังนั้น จึงขอความอนุเคราะห์ท่านพิจารณาและนำเสนอความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๖๖ ตามแบบฟอร์มดัดแนบ และจัดส่งข้อมูลถึงกองนโยบายและแผน ผ่านทางระบบสารบรรณอิเล็กทรอนิกส์ : กองนโยบายและแผน ภายในวันอังคารที่ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๖๖ เพื่อดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์ดำเนินการ

(ดร.ปุณยวีร์ หนูประกอบ)

ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายกิจการพิเศษ



กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
272 ต.ขุนทะเล อ.เมือง จ.สุราษฎร์ธานี 84100
<https://plan.sru.ac.th/>