

คู่มือ

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปี พ.ศ. 2568-2570

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

จัดทำโดย

คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
และ กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
งานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

คำนำ

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์เหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน วิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง กำหนดแนวทางและมาตรการในการจัดการความเสี่ยง ตลอดจนติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร ทั้งในด้านการดำเนินงาน ทรัพยากร ชื่อเสียง และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตระหนักถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้จัดทำ คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีการศึกษา ๒๕๖๘–๒๕๗๐ เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางและมาตรฐานกลางสำหรับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ให้มีทิศทางและกระบวนการดำเนินงานที่เป็นระบบ สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดยคู่มือฉบับนี้ได้นำแนวคิดการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามกรอบ COSO-ERM (Enterprise Risk Management) มาบูรณาการให้สอดคล้องกับการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

สาระสำคัญของคู่มือประกอบด้วย หลักการและเหตุผล แนวคิดและกรอบการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ ขอบเขต นโยบาย โครงสร้าง ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้อง รวมถึงกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งกำหนดไว้ ๘ ขั้นตอน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน การวิเคราะห์และระบุปัจจัยความเสี่ยง การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง การจัดทำแผน การดำเนินงานตามแผน ตลอดจนการติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย

นอกจากนี้ คู่มือยังให้ความสำคัญกับการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดการสื่อสารข้อมูลระหว่างคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย ตลอดจนใช้เป็นข้อมูลประกอบการติดตามผล การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม และการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการกำหนดแบบรายงานและช่วงเวลาการรายงานไว้อย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับผู้บริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง บุคลากร และส่วนงานต่าง ๆ ในการนำไปใช้เป็นแนวทางในการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ อันจะนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล และการพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความมั่นคง โปร่งใส มีประสิทธิภาพ และสามารถบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

บทที่ ๑
บทนำ
(Introduction)

๑.๑ ความเป็นมา

มหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามคำสั่งที่ ๑๘/๒๕๖๙ ลงวันที่ ๕ พฤษภาคม ๒๕๖๙ และมหาวิทยาลัยได้มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความสี่ยงและควบคุมภายใน ตามคำสั่งที่ ๑๓๗๑/๒๕๖๙ ลงวันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๖๙ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน และได้มีการประชุมคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ครั้งที่ ๑/๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๖๙ ณ ห้องประชุมพุทธปัญญา ชั้น ๒ อาคาร ๑ วิทยาลัยพุทธศาสตร์นานาชาติ และการประชุมคณะกรรมการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ที่ประชุมมีมติมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อดูแลปัจจัยความเสี่ยงที่เป็นหลักสำคัญ ๕ ด้าน พร้อมมอบให้กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๘ ครอบคลุมสาระสำคัญดังต่อไปนี้

๑. ทบทวน Risk Appetite และ Risk Tolerance
๒. ระบุความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยงขององค์การให้เชื่อมโยงกับแผนผังแสดงการเชื่อมโยงประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าหมายตัวชี้วัด และโครงการ งานแผนงานที่จัดทำโดยกองแผนงาน
๓. ประชุมเพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ระบุปัจจัยความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มจร ปี ๒๕๖๘
๔. เสนอร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๘ ต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในเพื่อกลั่นกรอง
๕. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๘ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณา
๖. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๘ ต่อสภาวิชาการ เพื่อทราบ
๗. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี ๒๕๖๘ ต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ

การประชุมครั้งที่ ๒ /๒๕๖๙ เมื่อวันที่ ๓ มิถุนายน ๒๕๖๙ ผ่านระบบออนไลน์ Zoom Meeting โดยที่ประชุมมีมติให้ดำเนินการปรับปรุงแผนการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำปี ๒๕๖๘ โดยกำหนดให้ผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะต้องได้ระดับ ๔ จากค่าคะแนนทั้งหมด ๕ ระดับ จากนั้นได้มีมติวางกรอบการวิเคราะห์ความเสี่ยง ๔ ด้าน ประกอบด้วย

๑. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
๓. ความเสี่ยงด้านการเงิน
๔. ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ

๑.๒ หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆเช่นการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ มากขึ้นลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงาน หรือเป้าหมายขององค์กรวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงโดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต้องดำเนินการให้ มีระบบการบริหารความเสี่ยงองค์กรด้วยเหตุผลและความสำคัญ ๓ ประการ กล่าวคือ

๑. ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา **พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546** และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 ในหมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

๒. ต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

๓. ต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษา ตามตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินคุณภาพระดับส่วนงานและระดับสถาบัน

๑.๓ แนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) ให้นิยาม **ความเสี่ยง** ว่า “Risk is the possibility that an even will occur and adversely affect the achievement of an objective”

ความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ซึ่งไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด (ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔)

กรอบงานการบริหารความเสี่ยง

COSO ได้ประกาศใช้กรอบงานการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management-Integrated Framework: COSO-ERM) โดย กำหนดองค์ประกอบ ๘ ด้าน ดัง แผนภาพที่ ๑ ดังนี้



ภาพที่ ๑ แสดงการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรตามแนว COSO (COSO-ERM)

COSO กำหนดกรอบงานบริหารความเสี่ยง ๘ ด้าน คือ

๑) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นแนวคิด นโยบายและบรรยากาศในการบริหารระดับสูง ซึ่งมีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ความซื่อสัตย์และจริยธรรม การพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากร คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการตรวจสอบ ปรัชญาและรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ นโยบายและวิธีบริหารงานบุคคล เป็นต้น

๒) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นสิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ โดยแสดง ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์และแผนงานที่เกี่ยวข้อง มีการกำหนดความสำเร็จของวัตถุประสงค์ด้วยตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่ชัดเจน มองเห็นได้ทั้งในเชิงปริมาณ/ เชิงคุณภาพ ท้าทายความสามารถ เชื่อถือได้และกำหนดระยะเวลาที่ต้องการ รวมทั้งกำหนดระดับความเสี่ยงและความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

๓) การระบุเหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการระบุเหตุการณ์จากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ที่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จของกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ โดยแยกเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กร โดยเลือกเหตุการณ์ที่สังเกตเห็นได้และเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ จากแหล่งข้อมูลที่เชื่อถือได้ โดยที่ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ภาวะเศรษฐกิจ ภาวะการเมือง สังคม เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐาน พนักงาน กระบวนการ และเทคโนโลยี เป็นต้น เทคนิคในการระบุเหตุการณ์อาจใช้วิธีการประชุม สัมภาษณ์ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ SWOT Analysis การวิเคราะห์ Flowchart Analysis หรือ การวิเคราะห์ Fishbone Analysis เป็นต้น จากนั้นนำเหตุการณ์มาจัดประเภท ซึ่งอาจจัดตามวัตถุประสงค์ ๔ ด้านของ COSO ก็ได้ (strategic, operations, reporting and compliance) และดำเนินการแยกโอกาสออกจากความเสี่ยง เพื่อนำไปกำหนดเป็นกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร

๔) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการวิเคราะห์และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อกิจการ โดยประเมินจากสองมิติ คือ ๑) ระดับความน่าจะเกิดเหตุการณ์/โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (Likelihood or Probability) และ ๒) ระดับผลกระทบ (Impact or Consequence or Exposure) เพื่อช่วยให้องค์กรทราบระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการซึ่งเป็นความเสี่ยงสืบเนื่อง (Inherent Risk) และหาวิธีตอบสนองความเสี่ยงเพื่อให้ระดับความเสี่ยงหลังการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๕) การจัดการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Responses) เป็นวิธีการที่ฝ่ายบริหารเลือกใช้ในการจัดการกับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากระดับความน่าจะเกิดและระดับผลกระทบ ความคุ้มค่าและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร วิธีการจัดการตอบสนองความเสี่ยง มี ๔ ประเภทหลัก คือ ๑) การยอมรับความเสี่ยง (Take or Acceptance) ๒) การเลิกการหลีกเลี่ยง (Terminate or Avoidance) ๓) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer or Sharing or Diversify) และ ๔) การแก้ไข (Treat or control or Mitigate)

๖) กิจกรรมควบคุม (Control Activities) เป็นนโยบาย วิธีการ และการกระทำที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น ทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะเวลาที่กำหนด โดยการควบคุมอาจแบ่งออกเป็น ๔ ประเภทตามหน้าที่และวัตถุประสงค์ของการควบคุม คือ ๑) การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive Control) ๒) การควบคุมแบบค้นพบ (Detective Control) ๓) การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive Control) และ ๔) การควบคุมแบบใหม่เพื่อแก้ไขและชดเชย (Corrective or Automated or Mitigating Control) โดยที่การควบคุมไม่ควรเป็นกิจกรรมที่สร้างพิเศษ แต่ควรเป็นกิจกรรมปกติที่แทรกหรือบูรณาการอยู่ในกระบวนการปฏิบัติงาน เช่น การสอบทานโดยผู้บริหารทุกระดับ การควบคุมความปลอดภัยทางกายภาพของทรัพย์สิน การแบ่งแยกหน้าที่ การใช้ตัววัดผลการดำเนินงาน การควบคุมการประมวลผลสารสนเทศทั้งการควบคุมทั่วไปและควบคุมระบบงาน เป็นต้น

๗) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)เป็นการกำหนดให้ระบบสารสนเทศเกี่ยวกับความเสี่ยง ควรได้รับการระบุ บันทึก มีการเผยแพร่ในรูปแบบและภายในเวลาที่เหมาะสม โดยมุ่งที่ความทันเวลา และความสะดวกในการเข้าถึงและมีการสื่อสารโดยใช้แหล่งข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร และควรแทรกอยู่ในระบบสารสนเทศและการสื่อสารในการบริหารการปฏิบัติงาน

๘) การติดตามผล (Monitoring) เป็นการติดตามผลเพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็น ด้วยการติดตามผลของผู้บริหาร การประเมินผลอิสระ และการประเมินตนเอง โดยการติดตามผล มีการดำเนินได้ ๓ รูปแบบ คือ ๑) การติดตามผลระหว่างการปฏิบัติงาน ๒) การประเมินผลเป็นรายครั้ง และ ๓) การรายงานข้อบกพร่องและการสั่งการแก้ไข

ภาพที่ ๒ แสดงการเปรียบเทียบกรอบงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามแนวคิดของ COSO (อุษณา ภัทรมนตรี. **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่.** มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. ๒๕๕๒.)

	กรอบงานบริหารความเสี่ยง ค.ศ. ๒๐๐๔	**กรอบงานการควบคุมภายใน ค.ศ. ๑๙๙๔**
วัตถุประสงค์	มี ๔ ด้าน คือ 1. วัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์ 2. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน 3. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน 4. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	มี ๓ ด้าน คือ 1. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติงาน 2. วัตถุประสงค์ด้านการรายงาน 3. วัตถุประสงค์ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
องค์ประกอบ	มี ๘ ด้าน คือ 1. สภาพแวดล้อมภายใน 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ 3. การระบุเหตุการณ์ 4. การประเมินความเสี่ยง 5. การตอบสนองความเสี่ยง 6. กิจกรรมควบคุม 7. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 8. การติดตามผล	มี ๕ ด้าน คือ 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม 2. การประเมินความเสี่ยง 3. กิจกรรมควบคุม 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร 5. การติดตามผล
ระดับที่ใช้	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการบริหารความเสี่ยงทุกระดับ ทั้ง ๔ ระดับ คือ ระดับกิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และระดับหน่วยงานย่อย แต่จะบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับกิจการ และระดับหน่วยธุรกิจ	ใช้เป็นเกณฑ์ประเมินการควบคุมทุกระดับ ทั้ง ๔ ระดับ คือ ระดับกิจการ ระดับหน่วยธุรกิจ ระดับหน่วยงาน และระดับหน่วยงานย่อย

ภาพที่ ๓ แสดงสรุปความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแบบใหม่ที่ถูกต้อง
(อุษณา ภัทรมนตรี. **การตรวจสอบภายในสมัยใหม่.** มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. พ.ศ. ๒๕๕๒.)

ประเด็นที่	**ความเข้าใจที่ถูกต้อง**
๑	การวางแผนมีความสัมพันธ์กับความเสี่ยง แผนจะสำเร็จด้วยดีต้องมีการบริหารความเสี่ยงที่ดี
๒	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นเรื่องของทุกคนและควรประพฤติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร
๓	เรื่องที่เคยพิจารณาแล้วต้องนำมาพิจารณาอยู่ตลอดเวลาเพราะสถานการณ์เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
๔	การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความเกี่ยวข้องกัน มีความเสี่ยงจึงต้องมีการควบคุม

๕	ถ้าทุกเหตุการณ์มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ได้หมายความว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลเสมอไป อาจแปลว่า ระบุเหตุการณ์ไม่ครบถ้วน กำหนดเป้าหมายต่ำไป การประเมินระดับความเสี่ยงผิด หรือเสียต้นทุนในการควบคุมมากไป
๖	การควบคุมภายในเริ่มด้วยสภาพแวดล้อมการควบคุมและบรรยากาศในระดับสูงที่เข้มแข็ง ไม่ใช่การกำหนดนโยบายที่เข้มแข็งและคู่มือการทำงาน
๗	กิจกรรมควบคุมสอดคล้องระดับความเสี่ยง เรื่องที่มีความเสี่ยงต่ำ ไม่ควรมีกิจกรรมควบคุมมาก เพราะเสียต้นทุนโดยไม่จำเป็น
๘	ผู้บริหารเป็นผู้จัดการและรับผิดชอบ ผู้ตรวจสอบภายในเป็นผู้ประเมิน
๙	การควบคุมภายในเป็นสิ่งที่ทุกฝ่ายต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและปฏิบัติตาม ไม่ใช่เรื่องที่พนักงานปฏิบัติตามที่ผู้บริหารสั่งการ
๑๐	การควบคุมภายใน คือการทำงานครั้งแรกให้ถูกต้องและทำอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่การมอบการปฏิบัติงานในแง่ลบ
๑๑	การควบคุมภายในควรแทรกในการดำเนินกิจกรรมปกติ ไม่ใช่เป็นส่วนที่ทำเพิ่มเติมที่ทำให้เพิ่มเวลา
๑๒	การลดขนาดและมอบอำนาจ ไม่สามารถยกเลิกจำนวนการควบคุมลง แต่การลดขนาดและการมอบอำนาจ ต้องการรูปแบบการควบคุมที่แตกต่างไป
๑๓	การควบคุมภายในเป็นเรื่องของการสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผล แต่ไม่รับประกันว่าจะไม่เกิดการทุจริต การฉ้อฉล และงบการเงินไม่ถูกต้อง

ข้อสังเกตความแตกต่างระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง”

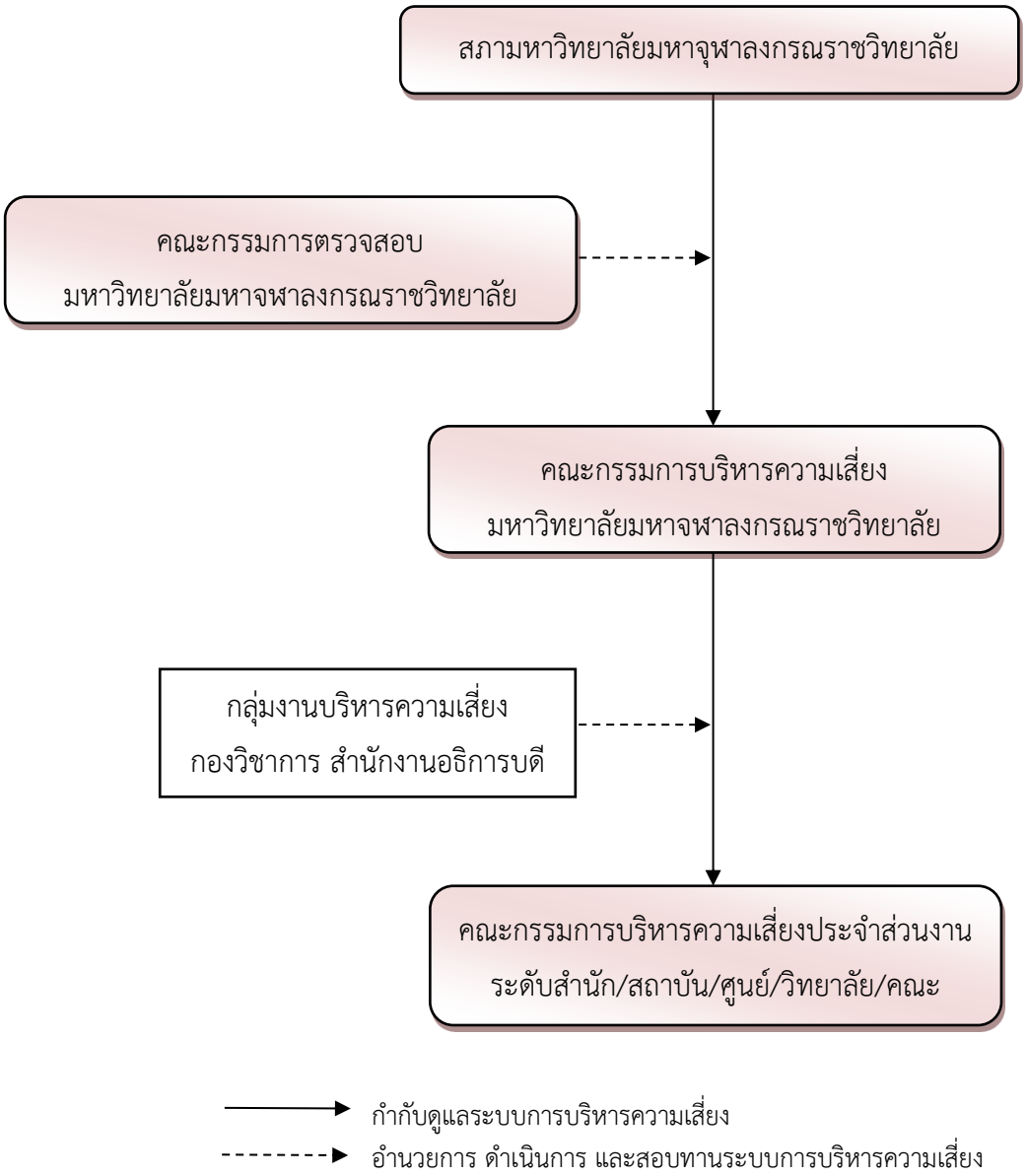
บ่อยครั้งที่ผู้ปฏิบัติมักจะเกิดความสับสนในการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงโดยมีการนำ**“ปัญหา”** มาระบุว่าเป็น**“ความเสี่ยง”** ซึ่งหากนำความเสี่ยงปลอมซึ่งแท้จริงคือปัญหามาจัดการความเสี่ยงที่แท้จริงก็จะไม่ถูกค้นพบและไม่สามารถป้องกันความเสี่ยงที่แท้จริงได้ดังนั้นผู้ปฏิบัติควรมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่าง**“ปัญหา”** และ**“ความเสี่ยง”** อย่างชัดเจนเพื่อการรับมือและจัดการกับสองสิ่งนี้อย่างถูกต้องเหมาะสม

“ปัญหา” คือสภาพในปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคทำให้การดำเนินงานขาดประสิทธิภาพหรือทำ ความเสียหายสูญเสียล้มเหลวให้เกิดขึ้นกับองค์กรแล้วส่วน**“ความเสี่ยง”** เป็นเหตุการณ์ในอนาคตที่ยังระบุไม่ได้ว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่แต่หากเกิดขึ้นจะก่อให้เกิดความเสียหายสูญเสียล้มเหลวต่อองค์กรทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรมซึ่งอาจจะเกิดหรือไม่เกิดก็ได้ซึ่งหากความเสี่ยงนั้นถูกค้นพบและได้รับการจัดการที่ดีก็จะก่อให้โอกาสหรือความได้เปรียบในทางกลับกันหากความเสี่ยงนั้นถูกละเลยไม่ถูกค้นพบหรือขาดการจัดการที่เหมาะสมก็จะกลายเป็นอุปสรรคหรือปัญหาต่อไปและเมื่อปัญหาในปัจจุบันมาประกอบกับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกต่างๆก็จะเกิดเป็นความเสี่ยงต่อไปในอนาคตได้อีกโดยสรุปคือประเด็น**“ปัญหา”** และ**“ความเสี่ยง”** มีความต่างกันในส่วนของช่วงเวลาโดย**“ปัญหา”** คือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้วส่วน**“ความเสี่ยง”** คือความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตนั่นเอง

๑.๔ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

เพื่อสร้างการมีส่วนร่วมในระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยการจัดโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงถือว่ามีความสำคัญมากเนื่องจากต้องจัดให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในระดับส่วนงานระดับมหาวิทยาลัย และระดับนโยบายได้มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบบทบาทหน้าที่ของแต่ละองค์ประกอบให้มีความชัดเจนมากที่สุดเพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงโดยโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปรากฏตามภาพที่ ๑ ดังนี้

ภาพที่ ๒ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



ตารางที่ ๑ หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒.ประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในการดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบ	๑. สอบทานความถูกต้องและความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

ผู้รับผิดชอบ	อำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๒. สอบทานการปฏิบัติงานของส่วนตรวจสอบภายในระดับนโยบาย ๓. สอบทานความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน ๔. สอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๕. สอบทานความเป็นอิสระของผู้ตรวจสอบภายนอกและภายใน ๖. สอบทานการดำเนินงานและเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย ๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหาร และบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/วิทยาลัย/คณะ	๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๒. จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ๓.ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๔.จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำ ส่วนงาน ๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด ๖.ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ๗.จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำ ส่วนงาน นำเสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด ๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป
กลุ่มงานบริหารความเสี่ยง กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี	ปฏิบัติงานวางระบบบริหารความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ตรวจสอบและประเมินความเสี่ยงระดับสถาบันในฐานะ Center ทำหน้าที่รวบรวม ผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงทุกส่วนงาน รายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพิจารณา

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๑. ระดับนโยบาย

สภามหาวิทยาลัย เป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒. ระดับปฏิบัติการ แบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๒.๑ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อ สภามหาวิทยาลัย

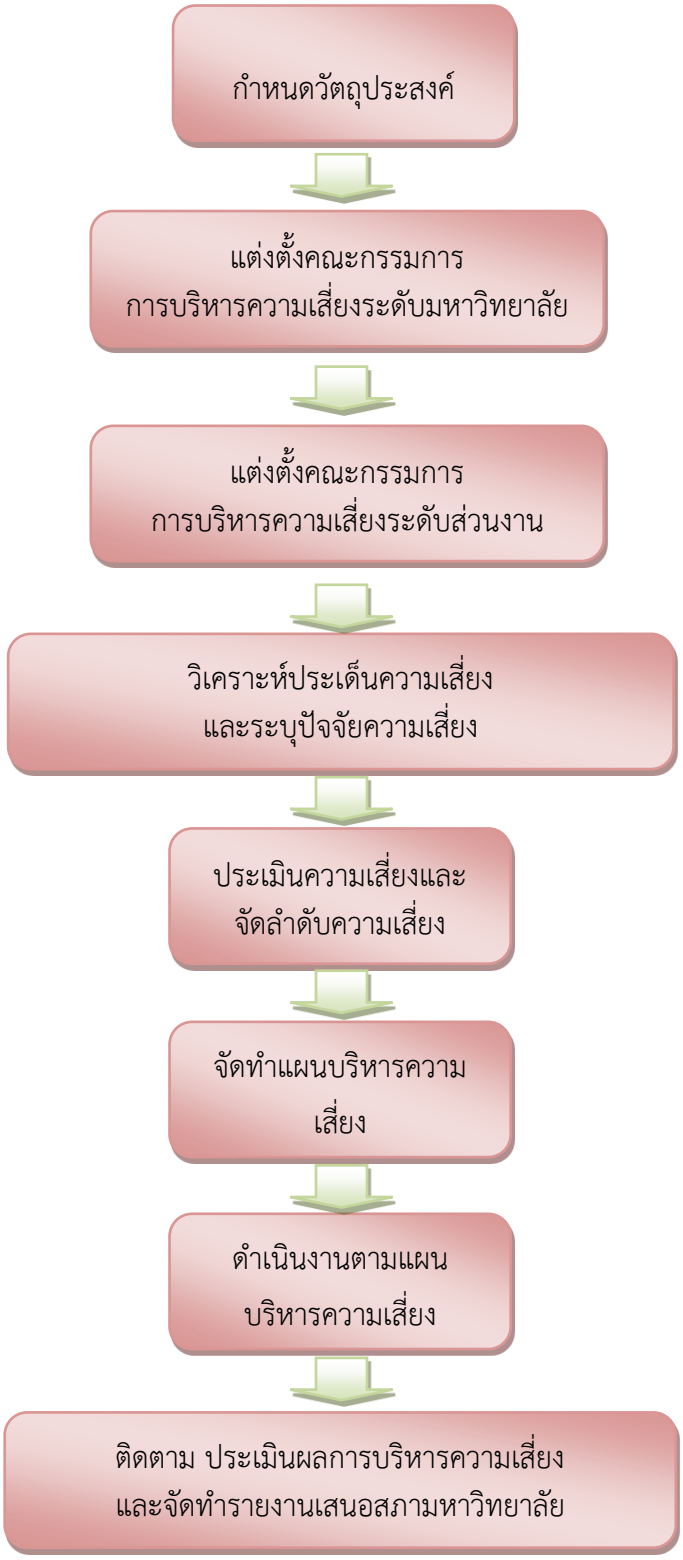
๒.๒ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานโดยระบุประเด็นและปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงานโดยวิเคราะห์โอกาสของความเสี่ยงและระดับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นและรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการทั้ง ๒ ระดับ นั้น มีกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายในเป็นผู้ประสานงานการปฏิบัติงาน

บทที่ ๒
กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
(MCU's Risk Management Process)

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย (ทั้งในรูปของตัวเงิน หรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า) เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิดเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้ง การมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO มาบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬา ลงกรณราชวิทยาลัย ๘ ขั้นตอน ประกอบด้วย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง
๕. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๗. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย


กำหนดวัตถุประสงค์
แต่งตั้งคณะกรรมการ
การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
แต่งตั้งคณะกรรมการ
การบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง
และระบุปัจจัยความเสี่ยง
ประเมินความเสี่ยงและ
จัดลำดับความเสี่ยง
จัดทำแผนบริหารความ
เสี่ยง
ดำเนินงานตามแผน
บริหารความเสี่ยง
ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
และจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย

ขั้นตอนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในมหาวิทยาลัยจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยส่วนงานกิจกรรมจนถึงระดับบุคคลเพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับและสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วนดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่มหาวิทยาลัยต้องการจะบรรลุไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงานซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

๑. กำหนดพันธกิจของมหาวิทยาลัย
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
๓. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย
๔. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ

(๑) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กรเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

(๒) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรมเป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรมจะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัยการกำหนดที่ชัดเจนช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วนซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้วัตถุประสงค์ที่ดี(SMART)ควรมีลักษณะดังนี้

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุผลมีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

อย่างไรก็ตามหากส่วนงานมีการกำหนดตัวชี้วัดและภารกิจหลักของงานอยู่แล้วก็สามารถนำตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้มาใช้แทนวัตถุประสงค์ก็ได้

๒.๒ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อประกาศใช้ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยนำนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากสภามหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติตั้งแต่การทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงเพื่อรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย

รายละเอียด

๒.๒.๑ การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีอธิการบดีเป็นประธาน และรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี เลขานุการสำนักงานคณบดี ผู้อำนวยการระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์/วิทยาลัย/คณะ เป็นกรรมการ มีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความเสี่ยง ๑ ท่านโดยมีผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นเลขานุการ

๒.๒.๒ ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

๒. จัดทำ กำหนดมาตรการ และปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

๓. กำกับ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

๔. นำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

๕. จัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้ ส่งเสริมความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย

๒.๓ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

เพื่อประกาศใช้ในส่วนงาน และเสนอให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทราบ

รายละเอียด

๒.๓.๑ การจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน โดยเป็นคำสั่งภายในของส่วนงาน มีหัวหน้าส่วนงานเป็นประธาน และบุคลากรในส่วนงาน ๑ คน เป็นเลขานุการ บุคลากรที่เหลือเป็นกรรมการ

๒.๓.๒ ในคำสั่ง ให้ระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการ นโยบาย หรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้

๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒.จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๓.ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๔.จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด

๖. ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๗. จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยง ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด

๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

๒.๓.๓ เมื่อเสร็จแล้ว ให้ทำบันทึกข้อความ แจ้งรายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วน

งาน ให้กับคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพื่อทราบ

ตารางที่ ๒ เป้าหมายในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๘ –๒๕๗๐

เป้าหมายในการดำเนินการระบบบริหารความเสี่ยง	**การดำเนินการในปีการศึกษา**			**ตัวชี้วัดความสำเร็จ**
	๒๕๖๘	**๒๕๖๙**	**๒๕๗๐**	
๑.เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารความเสี่ยง	√	√	√	มีระบบการบริหารความเสี่ยง
๒. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการใช้ระบบบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการป้องกันและลดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	√	√	√	มีคู่มือการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐาน
๓. เพื่อให้บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานเพิ่มเติมจากระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิม	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	ร้อยละ ๑๐๐	การเพิ่มขึ้นอัตราร้อยละของบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
๔.เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	√	√	√	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สูงกว่า ๖
๕.เพื่อมีการทบทวนและประเมินคุณภาพระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นอิสระจากคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานสภามหาวิทยาลัย	√	√	√	รายงานผลการประเมินระบบควบคุมภายในและระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยโดยคณะกรรมการติดตามฯ

๒.๔ วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง

คณะกรรมการประจำส่วนงานวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานของ ส่วนงานและโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้ จากการประชุม ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยงออกเป็น ๕ ประเภทด้วยกันและได้กำหนดเกณฑ์ดังกล่าวเพื่อใช้ในการระบุปัจจัยเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยงของส่วนงานทุกระดับในมหาวิทยาลัยประจำปีการศึกษา ๒๕๖๘ – ๒๕๗๐ ดังนี้

รายละเอียด

๑) คณะกรรมการมีการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย ๓ ด้าน ตามบริบทของคณะ/ส่วนงาน โดยอาจใช้การประชุม และมีผู้รับผิดชอบรวบรวม วิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงจากมติที่ประชุม และแจ้งให้บุคลากรในส่วนงานรับทราบ

๒.ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks : F) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย การจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการเงินและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

๓.ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance risks : C) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆรวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๔.ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่นการเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง(Competitive Risk), เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา(Supplier Risk), เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural disaster risk)

วิเคราะห์ตามหลัก๗ประการที่เรียกโดยทั่วไปว่า "MC-STEPS" มีความหมายสรุปได้ดังนี้

M = Market คือกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

C = Competition คือสถานการณ์การแข่งขัน

S = Social คือค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคมเช่นการสนใจหรือให้ความสำคัญต่อผู้ที่มีความสามารถด้านภาษา

T = Technology คือความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

E = Economic คือสถานการณ์เศรษฐกิจ

P = Political & Legal คือสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่องกฎระเบียบต่างๆ

S = Suppliers คือกลุ่มผู้ส่งต่อลูกค้า/กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่ายหรือพันธมิตร/กลุ่มผู้ใช้บริการผลผลิตของมหาวิทยาลัย

๕.ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic risks : S) ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและ พันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง ประกอบด้วย ๑ ปัจจัยความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง RF ๑๗ : ขาดวิธีการที่เป็นระบบในการจัดทำแผนปฏิบัติการ ไม่มีแผนปฏิบัติการระยะสั้น ๑ ปี และขาดความชัดเจนถึงวิธีการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการสู่การปฏิบัติทั่งทั้งองค์กรไปยังบุคลากร

วิธีการระบุปัจจัยเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน

๑) ระดับมหาวิทยาลัยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยจะเป็นผู้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญอันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

๒) ระดับส่วนงานคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงานจะร่วมกันประชุมเชิงปฏิบัติการเป็นประจำทุกปีงบประมาณเพื่อร่วมกันระบุปัจจัยเสี่ยงตามภารกิจที่เกี่ยวข้องในแผนงานเมื่อได้ข้อสรุปปัจจัยเสี่ยงในแต่ละภารกิจแล้วคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงานจะนำกลับไปจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานต่อไป

๒.๕ ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง

๒.๕.๑ ประเมินความเสี่ยง

รายละเอียด

ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

๑) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อยมาก
ระดับที่ ๒ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดน้อย
ระดับที่ ๓ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง
ระดับที่ ๔ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
ระดับที่ ๕ หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก

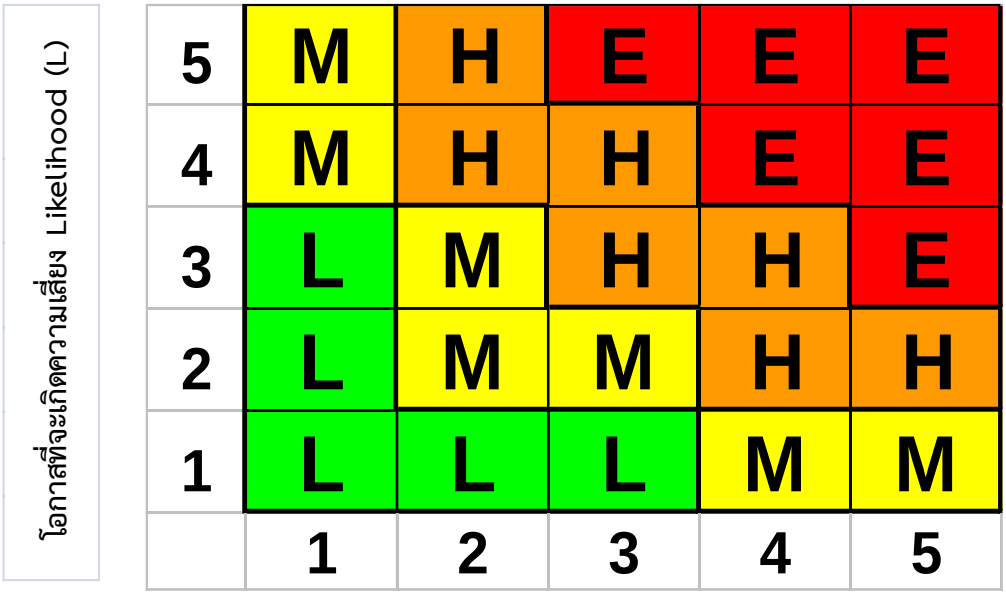
๒) ผลกระทบ (Impact : I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกเป็น ๕ ระดับ คือ

ระดับที่ ๑ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อยมาก
ระดับที่ ๒ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีน้อย
ระดับที่ ๓ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีปานกลาง
ระดับที่ ๔ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูง
ระดับที่ ๕ หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยมีสูงมาก

๓) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ $D = L \times I$



ระดับความเสี่ยง	ค่าช่วงคะแนน (โอกาสเกิด xผลกระทบ)	สีแสดงระดับความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low)	๑–๓	**สีเขียว**
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium)	๔–๖	**สีเหลือง**
ระดับความเสี่ยงสูง (High)	๘–๑๒	**สีส้ม**
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme)	๑๕–๒๕	**สีแดง**

<u>เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้</u>

ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	มีค่าตั้งแต่	๑ –๖
ระดับความเสี่ยงด้านการเงิน	มีค่าตั้งแต่	๑ – ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ	มีค่าตั้งแต่	๑ – ๖
ระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก	มีค่าตั้งแต่	๑ – ๖
ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	มีค่าตั้งแต่	๑ – ๖

ที่มา : ปรับปรุงมาจาก www.admin.cam.ac.uk/offices/secretariat/risk/toolkit/risk_impact_grid.doc

กำหนดเกณฑ์การหาค่าเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood : L)

ระดับ	ค่าโอกาสเกิด (L)		
๕	โอกาสเกิดขึ้นสูงมากหรือมีความแน่นอนที่จะเกิดขึ้น	น่าจะเกิดขึ้นในปีนี้แน่หรือ มีความน่าจะเป็นมากกว่า ๘๐เปอร์เซ็นต์ขึ้นไป	ในรอบ๕ ปี ที่ ผ่ านมามีเหตุการณ์เกิดขึ้นทุกปี
๔	โอกาสเกิดขึ้นสูงหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นสูง	อาจเกิดขึ้นได้มาก หรือมีความน่าจะเป็นมากกว่า ๖๐ - ๘๐เปอร์เซ็นต์	ในรอบ๕ปี ที่ ผ่ านมามีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๔ปี
๓	โอกาสเกิดขึ้นปานกลางหรือเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น	อาจเกิดขึ้นได้ โดยขึ้นอยู่กับปัจจัย หรือความน่าจะเป็นมากกว่า๔๐ – ๖๐เปอร์เซ็นต์	ในรอบ ๕ปี ที่ ผ่ านมามีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๓ปี
๒	โอกาสเกิดขึ้นน้อยหรืออาจเกิดขึ้นได้	ความน่าจะเป็นมากกว่า ๒๐ –๔๐เปอร์เซ็นต์	ในรอบ ๕ ปี ที่ ผ่ านมามีเหตุการณ์เกิดขึ้น ๒ปี
๑	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือไม่น่าจะเกิดขึ้น	ไม่น่าจะเกิดในปีนี้ หรือมีความน่าจะเป็นน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ เปอร์เซ็นต์	ในรอบ ๕ ปี ที่ ผ่ านมามีเหตุการณ์เกิดขึ้นเพียง ๑ ปี

กำหนดเกณฑ์การหาค่าผลกระทบ (Impact : I) ตามประเภทของความเสี่ยงไว้ทั้งหมด ๕ ด้าน ดังนี้

๑) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risks: O)

คำอธิบายการวัดระดับความเสียหายในด้านการดำเนินการตามแผนการปฏิบัติงานโครงการของมหาวิทยาลัยหากหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามแผนปฏิบัติงานและโครงการจะส่งผลกระทบต่อแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้

ตารางที่ ๕ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการปฏิบัติงาน

ด้านปฏิบัติงาน	ความหมาย
๑ = ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ๙๐ขึ้นไป	ส่วนสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานมากกว่าร้อยละ๙๐ขึ้นไป
๒ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๘๑–๙๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ๘๑–๙๐
๓ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๗๑–๘๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ๗๑–๘๐

๔ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๖๑-๗๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงานได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ๖๑-๗๐
๕ = ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ๖๐	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน การปฏิบัติงานได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

๒) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน(Financial risks : F)

คำอธิบาย ความเสี่ยงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้อันมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับรายได้ลดลง หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือทรัพย์สินเสียหาย

ตารางที่ ๕ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านการเงิน

ด้านการเงิน	ความหมาย
๑ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหายไม่เกิน๕๐,๐๐๐บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายไม่เกินจำนวนเงิน๕๐,๐๐๐บาท
๒ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่๕๐,๐๐๑-๑๐๐,๐๐๐บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินตั้งแต่๕๐,๐๐๑-๑๐๐,๐๐๐
๓ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่๑๐๐,๐๐๑-๕๐๐,๐๐๐บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่๑๐๐,๐๐๑-๕๐๐,๐๐๐บาท
๔ = มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย ตั้งแต่๕๐๐,๐๐๑-๑,๐๐๐,๐๐๐บาท	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงิน ตั้งแต่๕๐๐,๐๐๑-๑,๐๐๐,๐๐๐บาท
๕ =มีการลดลงของรายได้หรือมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น หรือมีทรัพย์สินเสียหาย มากกว่า๑,๐๐๐,๐๐๐บาทขึ้นไป	กรณีที่ทำให้รายได้ลดลง/ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น/มีทรัพย์สินเสียหายจำนวนเงินมากกว่า๑,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป

๓) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ (Compliance risks : C)

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้หรือนโยบายกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่มีอยู่ไม่เหมาะสมเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๕ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกฎระเบียบ

ด้านกฎระเบียบ	ความหมาย
๑ = มีผลกระทบในระดับบุคลากร	มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
๒ = มีผลกระทบภายในระดับงาน/ฝ่าย/สาขาวิชา	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ
๓= มีผลกระทบในระดับสำนัก/สถาบัน/ศูนย์ ส่วนงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า	มีการฝ่าฝืนกฎข้อกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังส่วนงานที่เกี่ยวข้องรวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้

๔ = มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ
๕ =มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมากรวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

๔) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านเหตุการณ์ภายนอก(External Event : E)

คำอธิบาย ผลกระทบที่เกิดจากการเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง(Competitive Risk), เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา(Supplier Risk), เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ(Natural disaster risk)

ด้านเหตุการณ์ภายนอก	ความหมาย
๑ =มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานอย่างระบบ และมีการพิจารณากลยุทธ์เพื่อลดความเสี่ยงอยู่เสมอ	มีระบบการจัดการความเสี่ยงครอบคลุมทั้งส่วนงานและมีการจัดการความเสี่ยงที่ดี
๒ =มีการติดตามระดับความเสี่ยงด้าน E และจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	มีกระบวนการจัดการความเสี่ยง และมีแผน การป้องกันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น
๓ =มีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E ที่สำคัญอย่างทันที เมื่อความเสี่ยงปรากฏ	มีกระบวนการจัดการรองรับความเสี่ยง หากเหตุการณ์เกิดขึ้น โดยระบุให้มีผู้รับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน
๔ =เริ่มมีกระบวนการลดความเสี่ยงด้าน E	มีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงด้าน E ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน และมีการจัดการความเสี่ยงบ้างตามความจำเป็น
๕ =ไม่มีกระบวนการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงด้าน E	มีการแก้ไขปัญหาจากการทำงานประจำวัน ซึ่งเป็นการแก้ไขปัญหาเป็นกรณีๆไป

๕) เกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์ (Strategic risks : S)

คำอธิบายผลกระทบของความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุผลตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

ตารางที่ ๕ แสดงเกณฑ์การให้คะแนนค่าผลกระทบด้านกลยุทธ์

ด้านกลยุทธ์	ความหมาย
๑ = ได้ผลงานตามเป้าหมายมากกว่าร้อยละ๙๐ขึ้นไป	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป
๒ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๘๑ – ๙๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๘๑ – ๙๐
๓= ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๗๑ – ๘๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๗๑ – ๘๐

๔ = ได้ผลงานตามเป้าหมายตั้งแต่ร้อยละ๖๑ - ๗๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ผลงานตั้งแต่ร้อยละ ๖๑ - ๗๐
๕ =ได้ผลงานตามเป้าหมายน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ๖๐	ส่วนงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ ๖๐

๒.๕.๒ การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อระดับมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญและเหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมากสูงปานกลางและต่ำ แล้วนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์ดังกล่าวมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

๒.๖ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

รายละเอียด

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยงโดยการนำกลยุทธ์มาตรการหรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยเพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงหรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆรวมทั้งโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมายคือ

๑) ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น

๒) ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น

๓) เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่มหาวิทยาลัยหรือส่วนงานต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงแนวทางการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบแต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องคุ้มค่ากับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงโดยดำเนินการ ดังนี้

- การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง (มีระดับค่าช่วงคะแนนมากกว่า ๗ ขึ้นไป)

๒.๖.๑ กิจกรรมควบคุมหรือระบบการควบคุมภายใน

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึงกระบวนการวิธีการปฏิบัติงานต่างๆที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการสามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้วเช่นการอนุมัติการลงความเห็นการตรวจสอบการทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงานการจัดการทรัพยากรและการแบ่งหน้าที่ของบุคลากรเป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภทคือ

๑) การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงการสร้างมหาวิทยาลัยหรือส่วนงานการแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สินฯลฯ

๒) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเช่นการสอบทานการวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่องฯลฯ

๓) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเป็นต้น

๔) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้เป็นต้น

๒.๖.๒ กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ ๔ แนวทางหลักคือ

๑) การยอมรับ (Take, Accept) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆเช่นกรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใดๆให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

๒) การควบคุม (Treat) คือ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสมเช่นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานการจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นต้น

๓) การยกเลิก(Terminate) หรือหลีกเลี่ยง(Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงานโดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้เช่นการหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานการลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลงเป็นต้น

๔) การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือแบ่ง (Share) คือความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้เช่นการทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทนเช่นงานรักษาความปลอดภัยเป็นต้น

เมื่อเลือกวิธีการหรือมาตรการที่เหมาะสมที่จะใช้จัดการความเสี่ยงแล้วต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการจัดการและควบคุมความเสี่ยงที่สูง (High) และสูงมาก(Extreme) นั้นให้ลดลงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้สามารถปฏิบัติได้จริงและให้สามารถติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยงนั้นได้รวมทั้งต้องพิจารณาถึงความคุ้มค่าในด้านค่าใช้จ่ายและต้นทุนที่ต้องใช้ลงทุนเพื่อประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ข้อแนะนำในการจัดการความเสี่ยง

กรณีที่ผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ L หมายถึง มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำควรใช้วิธีการจัดการความเสี่ยงโดยการยอมรับความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ

กรณีที่ผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ M หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่ไม่รุนแรงควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงโดยการยกเลิกกิจกรรมที่อาจจะทำให้มีความสูญเสียส่วนงานควรจัดให้มีการติดตามความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุก ๖ เดือน

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ H หมายถึง มีระดับความเสี่ยงที่สูงจำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงโดยวิธีลดความเสี่ยงการถ่ายโอนหรือการป้องกันซึ่งต้องดำเนินการกำหนดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงหน่วยงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกไตรมาส

กรณีที่มีผลประเมินความเสี่ยงเป็นระดับ E หมายถึง ส่วนงานควรจัดทำบันทึกข้อความพร้อมแผนการบริหารความเสี่ยงประเภทแผนฉุกเฉินและให้รายงานต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทราบทันทีที่พบโดยตรงประกอบกับส่วนงานควรมีการติดตามความเสี่ยงเป็นประจำทุกเดือน

๒.๗ ดำเนินงานตามแผน และจัดทำรายงานเสนอผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด

๒.๘ การติดตาม การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย

รายละเอียด

การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

๑) การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๒) การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำรายงานการติดตามปีละ ๒ ครั้งของปีการศึกษา

รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน) และ
รายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม)

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้มีการใส่ข้อเสนอแนะลงไป เพื่อที่ผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด นำไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา เสนอสภามหาวิทยาลัย

เพื่อเป็นการเผยแพร่ให้กับบุคลากรในมหาวิทยาลัยทราบถึงความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่สำคัญโดยเนื้อหาของการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษาจะประกอบด้วยความเสี่ยงที่มีระดับผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอยู่ในระดับสูงมีระดับคะแนนความเสี่ยงตั้งแต่ ๘ขึ้นไปและแผนการบริหารความเสี่ยงของแต่ละปัจจัยเสี่ยงซึ่งผ่านการอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ซึ่งรายงานดังกล่าวจะถูกนำเสนอไปยังคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อสอบทานระบบการควบคุมภายในและแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปีการศึกษา และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยรวบรวมแบบฟอร์มทั้งหมด จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา และเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป

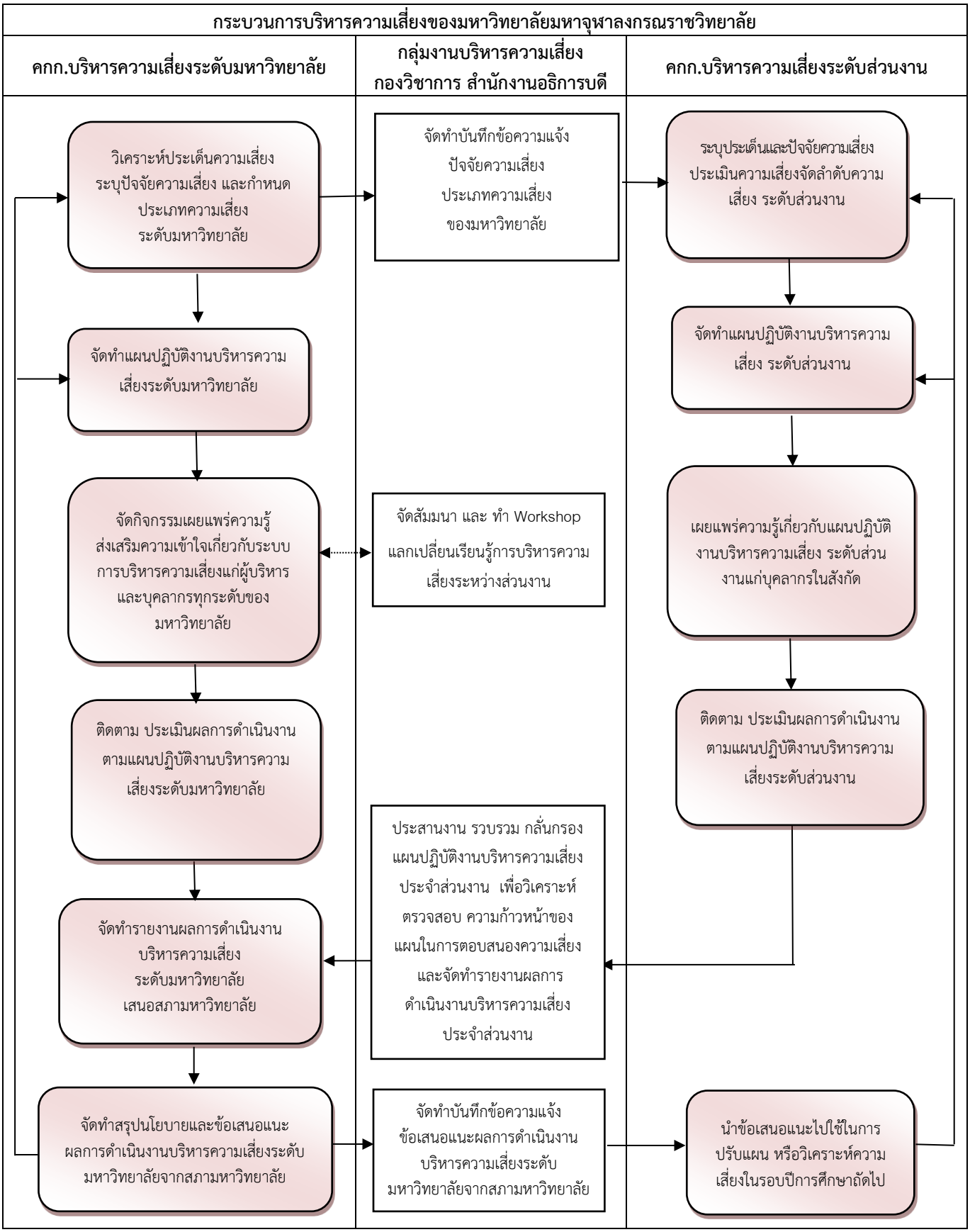
๒.๙ สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
๑.กำหนดวัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยส่วนงานกิจกรรมจนถึงระดับบุคคล แบ่งออกได้เป็น๒ระดับคือ **๑.๑ ระดับองค์กร** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและแผนพัฒนามหาวิทยาลัย **๑.๒ ระดับกิจกรรม** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนด	
๒.แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
๔.วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและระบุปัจจัยความเสี่ยงระดับส่วนงาน	คณะกรรมการประจำส่วนงานวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนงานของส่วนงานและโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้จากการประชุมซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการระบุความเสี่ยง ออกเป็น ๕ ประเภท ดังนี้ ๔.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ๔.๒ ด้านการเงิน ๔.๓ ด้านกฎระเบียบ ๔.๔ ด้านเหตุการณ์ภายนอก ๔.๕ ด้านกลยุทธ์	**ระดับมหาวิทยาลัย** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย **ระดับส่วนงาน** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๕.ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง	๕.๑ ตารางค่าโอกาสของการเกิดเหตุการณ์ ๕.๒ ตารางค่าผลกระทบ ๕.๓การกำหนดแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยง ในScale ๕ x ๕ ๕.๔ กำหนดระดับค่าความเสี่ยง เป็น L M H E ๕.๖ จัดเรียงตามลำดับจากระดับE H Mและ Lแล้วนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๖.จัดทำแผนบริหาร	๖.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง(มีระดับค่าช่วงคะแนน	คณะกรรมการ

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยง	มากกว่า ๗ ขึ้นไป) และการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	บริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๗.ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	จัดทำแบบฟอร์ม และนำเสนอผู้บริหารสูงสุดประจำส่วนงาน	**ระดับมหาวิทยาลัย** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย **ระดับส่วนงาน** คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
๘.ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง และจัดทำรายงานเสนอสภามหาวิทยาลัย	๘.๑ การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม ๘.๒ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำรายงานการติดตาม ปีละ ๒ ครั้ง **รายงานครั้งที่ ๑** คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนเมษายน ถึงเดือนกันยายน) ในปีที่ประเมิน ไตรมาสที่ ๓ และ ๔ **รายงานครั้งที่ ๒** คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนตุลาคม ถึงเดือนมีนาคม) ในปีที่ประเมิน ๒ ไตรมาส แรก ๘.๓ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้มีการใส่ข้อเสนอแนะลงไป เพื่อที่ผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด นำไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป ๘.๔ จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษาและเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยต่อไป	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และสำนักงานตรวจสอบภายใน

ภาพที่ ๒ วงจรคุณภาพการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย



บทที่ ๓
การรายงานการบริหารความเสี่ยง
(Risk Management Reports)

วัตถุประสงค์ในการรายงานตามแบบเอกสารที่กำหนดขึ้นนั้นเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการส่งผ่านข้อมูลจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานสู่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยสู่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๓.๑ รูปแบบการรายงานการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน ประกอบด้วย

๓.๑.๑ บันทึกข้อความ ของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๓.๑.๒ คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

๓.๑.๓ แบบเอกสาร MCU_RM ๐ เกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

๓.๑.๔ แบบเอกสาร MCU_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ระดับส่วนงานการจัดทำแบบเอกสาร MCU_RM ๑ เพื่อเป็นการเรียบเรียงวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือให้ส่วนงานค้นหาความเสี่ยง ที่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓.๑.๕ แบบเอกสาร MCU_RM ๒แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU_RM๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน เพื่อตอบสนองความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน เป้าหมาย งบประมาณ และผู้รับผิดชอบโดยตรงในแต่ละรายละเอียดกิจกรรม

๓.๑.๖ แบบเอกสาร MCU_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน

๓.๑.๗ แบบเอกสาร MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานเพื่อทราบกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่และผลการติดตาม ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ ซึ่งรายงาน ๒ ครั้งต่อปีการศึกษา รายงานครั้งที่ ๑ คือ ภาคการศึกษาที่ ๑ (ระหว่างเดือนมิถุนายนถึงเดือนกันยายน) รายงานครั้งที่ ๒ คือ ภาคการศึกษาที่ ๒ (ระหว่างเดือนพฤศจิกายนถึงเดือนมีนาคม) โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นผู้ติดตามการดำเนิน

๓.๑.๘ แบบเอกสาร MCU_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยการจัดทำแบบเอกสาร MCU_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยเพื่อทราบการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการ กิจกรรมเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการทำกิจกรรมควบคุมแล้ว ระดับความเสี่ยงก่อน – หลังการบริหาร ความเสี่ยง

ภาพที่..... ตัวอย่างบันทึกข้อความของประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

ตัวอย่าง



บันทึกข้อความ

ส่วนงานสำนักงานอธิการบดี โทรภายใน. ๘๐๓๓

ที่ศธ ..... วันที่ ..... พ.ศ. ๒๕.....

เรื่อง รายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงบัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงาน บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี

เรียน รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ

ตามที่สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงตามเกณฑ์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแล้วนั้น

พบว่ามีปัจจัยความเสี่ยงระดับส่วนงานจำนวน ๒ ปัจจัย ๑ ด้าน รายละเอียดปรากฏตามแบบเอกสาร MCU_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน แบบเอกสาร MCU_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน และแบบเอกสาร MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน จึงขอนำส่งรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง และบัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗ มาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาและดำเนินการต่อไป

(.....)

ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานสำนักงานอธิการบดี

ภาพที่..... ตัวอย่างคำสั่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

ตัวอย่าง

คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ที่ /๒๕.....
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๗ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๔๐ จึงแต่งตั้งให้ผู้มีรายนามดังต่อไปนี้เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน สำนักงานอธิการบดี ประกอบด้วย :-

๑. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๓. ผู้อำนวยการกองกิจการวิทยาเขต	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการกองคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยการกองนิติการ	กรรมการ
๖. ผู้อำนวยการกองแผนงาน	กรรมการ
๗. ผู้อำนวยการกองวิชาการ	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองสื่อสารองค์กร	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานประกันคุณภาพ	กรรมการ
๑๑. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๑๒. ผู้อำนวยการสำนักงานพระสอนศีลธรรม	กรรมการ
๑๓. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน	กรรมการ
๑๔. รองผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
๑๕. รองผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ให้คณะกรรมการ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

๑. ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๒.จัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงานเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๓.ระบุปัจจัยความเสี่ยงประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๔.จัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๕. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงานแก่บุคลากรในสังกัด

๖.ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๗.จัดทำรายงานแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน นำเสนอต่อกลุ่มงานบริหารความเสี่ยง สำนักงานตรวจสอบภายใน เพื่อวิเคราะห์ ตรวจสอบ ความก้าวหน้าของแผนในการตอบสนองความเสี่ยงให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพิจารณาภายในระยะเวลาที่กำหนด

๘. รับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน และนำข้อเสนอแนะไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีการศึกษาถัดไป

ทั้งนี้ ให้มีผลตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ..... พ.ศ. ๒๕.....

(พระพรหมวัชรธีราจารย์,ศ.ดร.)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

๑. ควรพิจารณาระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ประจำส่วนงาน โปรดดูคำอธิบายในคู่มือฯ หน้า ..... ประกอบ

๒. การแยกตามประเภทของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์ตามคู่มือฯ หน้า.....

๓. การพิจารณาสาเหตุความเสี่ยง เป็นการอธิบายรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเสี่ยงที่มาของข้อมูล ได้มาจากการประชุมระดมความคิดภายในส่วนงาน หรือการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน

๔. การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม ให้ค่าคะแนนโอกาสของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์การประเมินตามคู่มือฯ หน้า.....

๕. การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม การให้คะแนนค่าผลกระทบของความเสี่ยง ควรใช้เกณฑ์ประเมินตามคู่มือฯ หน้า.....

๖. ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ คือ การกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่เจ้าของความเสี่ยงเห็นว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีผลกระทบไม่รุนแรง ส่วนงานสามารถควบคุมความเสี่ยงที่เหลืออยู่หรือกิจกรรมการควบคุมเพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงมีค่าสูงขึ้น

๗. กิจกรรมควบคุม คือ กิจกรรมที่กำหนดขึ้นภายในส่วนงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๘. วิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โปรดดูคำอธิบายในคู่มือฯ หน้า.....

ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

จะจัดทำเฉพาะในกรณีที่ผลการประเมินความเสี่ยงมีระดับความเสี่ยงที่สูงหรือสูงมากซึ่งมีค่าคะแนนระดับความเสี่ยงมากกว่า ๖ ขึ้นไปซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับ ส่วนงาน ควรระบุวัตถุประสงค์ประโยชน์ที่ได้รับรวมทั้งกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นอย่างละเอียดเพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

เพื่อเป็นการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงตามรายละเอียดกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

เพื่อรายงานผลการดำเนินงานเมื่อมีกิจกรรมควบคุมปัจจัยความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่สูงหรือสูงมากซึ่งมีค่าคะแนนระดับความเสี่ยงมากกว่า๖ขึ้นไป ได้ทราบระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และผลการติดตาม ข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ เพื่อดำเนินการจัดทำแผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษาถัดไป

ข้อแนะนำในการจัดทำตามแบบฟอร์ม MCU_RM ๕ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อทราบการตอบสนองความเสี่ยง มาตรการ กิจกรรม เพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ ความก้าวหน้าของแผนในแต่ละปัจจัยความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานของกิจกรรมควบคุม เปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อน – หลังการบริหารความเสี่ยง เป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยนำเสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

บทสรุปการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง นั้น ต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ โดยมีการตรวจสอบ สอบทาน และติดตามเป็นระยะๆ เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่เสมอ จึงจะเกิดประโยชน์อย่างแท้จริง และนอกจากจะช่วยให้การบริหารงานในองค์กรเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้นแล้ว ยังสามารถประยุกต์ใช้กับงานทุกอย่างและทุกระดับของหน่วยงานได้ การตระหนักถึงความผิดพลาด และเตรียมแผนรองรับก่อนที่จะเกิดขึ้นย่อมดีกว่าการแก้ปัญหาที่ปลายเหตุ ซึ่งอาจจะตัดสินใจผิดพลาดและไม่ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้ประสบความล้มเหลวหรืออาจทำให้เสียค่าใช้จ่ายและทรัพยากรโดยไม่จำเป็น

ดังนั้น ประโยชน์ของการดำเนินการตามระบบบริหารความเสี่ยง สรุปได้ดังนี้

๑. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา และเป็นเครื่องมือช่วยในการ วางแผน ควบคุม และตัดสินใจ สั่งการ ประสานงาน ติดตามและวัดผลการปฏิบัติงาน

๒. ระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความเติบโตอย่างยั่งยืน

๓. ระบบบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งองค์กรได้มีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์ บ่งชี้และประเมินความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง รวมทั้งมีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของคุณภาพโดยรวม

๔. เป็นข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งยังเป็นการจัดการความรู้ที่บุคลากรในองค์กรสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพและพัฒนาการปฏิบัติงาน

มหาวิทยาลัยจะประสบความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยแห่งความสำเร็จของการจัดทำระบบการบริหารความเสี่ยงนั้น ได้แก่

๑. การสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหารระดับสูง
๒. การมีทีมงานที่เข้าใจระบบและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคในการขับเคลื่อนระบบให้ทั่วทั้งองค์กร
๓. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับโครงสร้างระบบงานเดิม
๔. การนำการบริหารความเสี่ยงไปใช้เป็นตัวชี้ให้เห็นถึงโอกาสและการปรับปรุงระบบงาน
๕. สร้างตัวชี้วัดที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์องค์กร
๖. การสื่อสารถึงผลสัมฤทธิ์และประสิทธิผลให้ทั่วทั้งองค์กร

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีรูปแบบการบริหารใดที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นได้อย่างสมบูรณ์ (Absolute Assurance) และไม่เกิดความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยง เป็นรูปแบบการบริหารที่สร้างความเชื่อมั่นในระดับสมเหตุสมผล (Reasonable Assurance) โดยสามารถสร้างความเชื่อมั่นในด้านวัตถุประสงค์การรายงานและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายใน ได้สูงกว่าการสร้างความเชื่อมั่นด้านความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอกผนวกกับปัจจัยภายใน นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงจะไม่บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร หากเกิดเหตุการณ์ดังนี้

๑. การพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนและประโยชน์ไม่ถี่ถ้วน
๒. มีการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหารในการตัดสินใจบ่อยครั้งโดยไม่จำเป็น

๓. บุคลากรละเลยไม่ปฏิบัติตามวิธีการที่กำหนด

๔. การไม่ปฏิบัติตามอย่างตั้งใจหรือร่วมกันกระทำความผิด

๕. ผู้บริหารที่มีอำนาจก้าวก่ายหรือเพิกเฉย

๖. เหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมอันเนื่องมาจากปัจจัยภายนอกหรือเกิดเหตุการณ์พิเศษที่ไม่ได้คาดมาก่อน เป็นต้น

ซึ่งข้อจำกัดข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบ และฝ่ายบริหารควรกำกับตรวจตราเพื่อลดการเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบกับความสำเร็จขององค์กร

หลัก สัปปุริสธรรม ที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ไว้ใน สัปปุริสสูตร (พระไตรปิฎกเล่มที่ ๒๓)

แนวทางในการบริหารจัดการเชิงพุทธศาสตร์เพียง หลักธรรมหนึ่ง ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ มี ๗ ประการ คือ

๑. ธัมมัญญุตา (Knowing the Law, Knowing the Cause) ความเป็นผู้รู้จักเหตุ คือ รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมได้ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการที่จะทำ ให้เกิดผล รวมความว่า การบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้อง เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้น ตามธรรมชาติ อันว่า “สิ่งทั้งหลายเกิดขึ้น ตั้งอยู่ดับไป เป็นธรรมดา” โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กร

๒. อัตถัญญุตา (Knowing the Meaning, Knowing the Purpose) ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อองค์กร ในที่นี้ก็หมายถึงการมีแผนงานที่ดี การวางแผนที่วิเคราะห์ผลกระทบด้านต่างๆ

๓. อัตตัญญุตา (Knowing Oneself) ความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ในที่นี้หมายถึง รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กร เป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร

๔. มัตตัญญุตา (Moderation, Knowing how to be temperate) ความผู้รู้จักประมาณ คือ ความพอดีในการจ่ายโภคทรัพย์ ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ขีดความสามารถขององค์กร ขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมทั้งการแข่งขั้นที่รอบคอบและรู้จักประมาณขีดความสามารถขององค์กร

๕. กาลัญญุตา (Knowing the Proper time) ความเป็นผู้รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ ในที่นี้หมายถึง การบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใดที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด

๖. ปริสัญญุตา (Knowing the Assembly, Knowing the Society) ความเป็นผู้รู้จัก ชุมชน คือ รู้กริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้น ว่าควรจะดำเนินการอย่างไร การบริหารจัดการ จำเป็นต้อง ปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตร และคู่แข่ง การสร้างสรรค์ หรือการประสานงานกับชุมชน หรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กร ก็คือเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา เป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตา ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชน หรือสาธารณะชน จะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

๗. ปุคคลัญญุตา (Knowing the individual, Knowing the different individuals) ความเป็นผู้รู้จักบุคคล คือ รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม ตลอดถึงรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคล เปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภักดีต่อองค์กร มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่ บุคลากรในองค์กร รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่าง ๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน

จากสาระของ สัปปุริสธรรม ข้างต้น จะเห็นว่า พระพุทธศาสนา อธิบายความสัมพันธ์ของการบริหารจัดการเกี่ยวข้องกับคนและสิ่งแวดล้อม โดยคำนึงถึงคุณธรรมและจริยธรรมที่มีคุณค่า พบได้ในสังคมมนุษย์ หรือปัจจัยแห่งสังคมในกระบวนการอาศัยซึ่งกันและกัน การพิจารณาด้วยเหตุด้วยผล รู้จักโลก รู้จักธรรมชาติ เพราะมนุษย์เท่านั้นที่จะเป็นผู้ที่บริหารจัดการองค์การที่ดีได้

ที่มา : http://www40.brinkster.com

นิยามศัพท์เฉพาะ

กลยุทธ์ (Strategic) หมายถึง แนวทางที่มหาวิทยาลัยนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอกและขีดความสามารถของมหาวิทยาลัย

การติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง (Monitoring of risks) หมายถึง การสอบทานความก้าวหน้าของกิจกรรมการกระทำหรือระบบงานตามแผนที่กำหนดเพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการตามแผนของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Set acceptable responses to risk) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์ระดับค่าคะแนนของโอกาสการเกิดเหตุการณ์และค่าผลกระทบตามประเภทของความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มกิจกรรมการควบคุม

การควบคุม (Control) หมายถึง การออกกฎระเบียบข้อบังคับโดยสภามหาวิทยาลัยเพื่อให้มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยนำไปปฏิบัติทำให้เกิดกิจกรรมการควบคุม

การควบคุมภายใน (Internal control) หมายถึง กระบวนการที่กำหนดขึ้นภายในส่วนงานเพื่อสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยมีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมีการจัดทำรายงานทางการเงินที่เชื่อถือได้และมีการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่นการอนุมัติการจัดโครงการสร้างองค์กรการแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสารข้อมูลทรัพย์สินฯลฯ

การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเช่นการสอบทานการวิเคราะห์การยืนยันยอดการตรวจนับการรายงานข้อบกพร่องฯลฯ

การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการเช่นการให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดีเป็นต้น

การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้องหรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้เป็นต้น

การจัดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Set up organization of risk management)
หมายถึง การจัดแบ่งหน้าที่และความรับผิดชอบให้กับหน่วยงานและบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยให้มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Annual risk management report) หมายถึง การจัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปีการศึกษา

การระบุวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม (Identify suitable responses to risk) หมายถึง วิธีการจัดการกับความเสี่ยงในแต่ละระดับเป็นกิจกรรมภายหลังขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงแล้ว

การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer) หมายถึง การจัดให้มีบุคคลที่สามมารองรับความเสี่ยงแทนมหาวิทยาลัยเช่นการทำประกันภัยเป็นต้น

การบริหารความเสี่ยง (Risk management) หมายถึง กระบวนการที่มหาวิทยาลัยจัดให้มีขึ้นเพื่อบริหารจัดการโอกาสของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

การประเมินความเสี่ยง (Evaluate the risks) หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ค่าโอกาสของความเสี่ยงตามเกณฑ์การให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดในคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

การยอมรับความเสี่ยง (Accept) หมายถึง การตัดสินใจที่จะยอมรับผลที่ตามมาหากเหตุการณ์เกิดขึ้นโดยคาดว่าจะไม่ส่งผลกระทบรุนแรงต่อมหาวิทยาลัยหรือระบบควบคุมภายในที่มีอยู่นั้นเพียงพอแล้วไม่จำเป็นต้องมีกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติม

การระบุค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ (Identify likelihood and impact to risks) หมายถึง การกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนค่าโอกาสของความเสี่ยงและค่าผลกระทบ

การระบุปัจจัยเสี่ยง (Identify the risk) หมายถึง การระบุเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตซึ่งอาจส่งผลต่อมหาวิทยาลัยทั้งด้านบวกและด้านลบ

การลดความเสี่ยง (Reduce) หมายถึง การจัดให้มีแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อลดโอกาสความน่าจะเป็นของความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) หมายถึง การยกเลิกกิจกรรมอันที่จะทำให้มหาวิทยาลัยมีความเสียหายเกิดขึ้น

ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง การมีคุณธรรมความซื่อสัตย์ของบุคลากรมหาวิทยาลัยทุกระดับชั้น

ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การดำเนินการบริหารงานของมหาวิทยาลัย มีความถูกต้องตามกฎหมายมีการเปิดเผยข้อมูลที่ถูกต้องครบถ้วนมีระบบการตรวจสอบบัญชีที่เชื่อถือได้

ความใส่ใจในงาน (Accountability) หมายถึง การปฏิบัติงานด้วยความตระหนักในหน้าที่และต้องทำให้ดีที่สุดโดยมีทั้งความรับผิดและความรับชอบ

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน **(Operational Risks: O)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศวัสดุ/อุปกรณ์บุคลากรที่ปฏิบัติงานฯลฯซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการหรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risks : F) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการเงินและทรัพย์สินซึ่งมีผลทำให้มหาวิทยาลัยต้องมีรายได้ลดน้อยลงหรือค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นหรือความเสียหายต่อทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยการจัดการความเสี่ยงจึงมีลักษณะของการปกป้องทรัพย์สินการเงินและมาตรการประหยัดค่าใช้จ่าย

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ(Compliance risks : C) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจนความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมายกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆรวมถึงการทำนิติกรรมสัญญาการร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานจากสภาพแวดล้อมภายนอก

ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก (External Event : E) หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถควบคุมได้ เช่นการเกิดจากสภาวะการแข่งขันสถานศึกษาคู่แข่ง (Competitive Risk) เกิดจากสถานศึกษาพันธมิตรและผู้ส่งมอบงานให้เรา(Supplier Risk), เกิดจากสภาวะเศรษฐกิจและการเมือง (Economic/Political Risk)และความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติสภาพหรือสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ(Natural disaster risk)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risks : S) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมาย และพันธกิจในภาพรวมโดยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอกส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริงหรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในแล้ว

ความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise risks) หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยโดยตรงส่งผลกระทบถึงเป้าหมายในระดับมหาวิทยาลัย

ช่วงความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk tolerance) หมายถึง ช่วงความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ที่สัมพันธ์กับการบรรลุวัตถุประสงค์ใดวัตถุประสงค์หนึ่ง

ค่าผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่ได้จากการประเมินว่าหากเหตุการณ์เกิดขึ้นแล้วจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานนั้นเป็นอย่างไร

แผนผังเมทริกซ์ (Risk matrix) หมายถึง เครื่องมือซึ่งใช้จัดเรียงลำดับของความเสี่ยงโดยการนำเสนอเป็น๒แกนคือแกน X แทนค่าระดับคะแนนของโอกาสของความเสี่ยงและแกน Y แทนค่าระดับคะแนนของผลกระทบ

หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate governance) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่เป็นธรรมและมีความโปร่งใสตรวจสอบได้

หลักธรรมาภิบาล (Good governance) หมายถึง มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการตามมิติธรรมาภิบาล ๙ องค์ประกอบได้แก่หลักประสิทธิผลหลักประสิทธิภาพหลักการตอบสนองหลักภาระรับผิดชอบหลักความโปร่งใสหลักการมีส่วนร่วมหลักการกระจายอำนาจหลักนิติธรรมหลักความเสมอภาค

หลักประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลการดำเนินงานที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนปฏิบัติการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการรวมถึงสามารถเทียบเคียงกับหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันโดยการปฏิบัติงานจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจนมีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุนแรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

หลักการตอบสนอง (Responsiveness) หมายถึง การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนดและสร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจรวมถึงตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

หลักการมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึง กระบวนการที่ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้เรียนรู้ทำความเข้าใจร่วมแสดงทัศนะร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้องร่วมคิดแนวทางร่วมการแก้ไขปัญหาร่วมในกระบวนการตัดสินใจและร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) หมายถึง การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากรและภารกิจจากระดับองค์กรสู่หน่วยงานเพื่อดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากรโดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดีบุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

สัญญาณเตือนภัย (Warning lights) หมายถึง การคาดการณ์ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในภายหลังผ่านกิจกรรมการควบคุมภายในแล้วและยังคงมีความเสี่ยงเกินกว่าที่จะควบคุมไว้ได้

แผนรองรับความเสี่ยงฉุกเฉิน (Contingency) หมายถึง การจัดทำแผนเพื่อแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉินหากเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นผลกระทบรุนแรงต่อมหาวิทยาลัย

ภาคผนวก

๑. การประชุมคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ ๑/๒๕๖๙



๒. การประชุมคณะกรรมการยกร่างแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ ๒/๒๕๖๙



วันนี้ วันที่ 3 มิถุนายน พ.ศ. 2569 เวลา 19.00 น. **พระปัญญาวัชรบัณฑิต,รศ.ดร.** รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ เป็นประธานการประชุมคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2569 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ณ ห้องประชุมออนไลน์ ผ่านระบบ Zoom Meeting

การนี้ **พระมหาชวัญชัย ปุตฺตวิเสโส** ผู้อำนวยการกองวิชาการ เลขานุการในที่ประชุม มีวาระสำคัญดังนี้ 1.2 เรื่อง เลขานุการแจ้งเพื่อทราบ 1.2.1 เรื่อง ผลการรายงานการดำเนินการด้านความเสี่ยงและควบคุมภายในทุกส่วนงาน วาระที่ 2 และ 3 ไม่มี วาระที่ 4 เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา 4.1 เรื่อง ร่าง แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2569 4.2 เรื่อง ร่าง คู่มือแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2569 การประชุมดังกล่าว นั้น เป็นการจัดประชุมรายงานผลการจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอสภาวิชาการและสภามหาวิทยาลัยเพื่อขอความเห็นชอบในการประกาศใช้ เป็นแผนแม่บทการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เลิกประชุมเวลา20.45 นาที

กองวิชาการ สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พ.ศ. 2568-2570