



แผนการบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2557



มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

คำนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจึงได้นำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการงานต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้สามารถลดสาเหตุและโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามพันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2557 ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก และความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย การนำแผนการบริหารความเสี่ยงมาเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร

ทั้งนี้ แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา จะเป็นเครื่องมือสำคัญที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารและการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพต่อไป



(รองศาสตราจารย์ ดร.สุนทร โสทธิพันธุ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการ	1
ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ	1
ประเด็นยุทธศาสตร์	2
นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	2
ประเภทของความเสี่ยง	3
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	4
แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	4
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	5
คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
การกำหนดวัตถุประสงค์	9
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง	10
การประเมินความเสี่ยง	11
การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง	13
การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	14
การรายงานและติดตามผล	14
การทบทวนการบริหารความเสี่ยง	14
บทที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง	15
ด้านที่ 1 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	16
ด้านที่ 2 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร	30
ด้านที่ 3 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	34
ด้านที่ 4 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน	38

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้จัดให้มีการบริหารความเสี่ยงขึ้น สืบเนื่องมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา องค์กรประกอบที่ 7 ตัวบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ โดยวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้ลดลงอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

ปรัชญา

สถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นภาคใต้สู่สากล

พันธกิจ

1. จัดการศึกษาที่หลากหลาย ผลิตบัณฑิต และพัฒนาบุคลากรในท้องถิ่นให้มีคุณภาพและคุณธรรม
2. บริการวิชาการ และการถ่ายทอดเทคโนโลยี เพื่อพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งบนฐานของความร่วมมือ
3. ผลิต พัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพสอดคล้องกับมาตรฐานของวิชาชีพครู
4. ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ
5. วิจัย และพัฒนาเพื่อสร้างสมองค์ความรู้ ให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของท้องถิ่น
6. ส่งเสริม สืบสาน และสร้างสรรค์ ศิลปะและวัฒนธรรมท้องถิ่น และของชาติ
7. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเพื่อเข้าสู่การเป็นประชาคมอาเซียน
8. สร้างสันติสุขในเขตพัฒนาเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้

ประเด็นยุทธศาสตร์

- ยกระดับคุณภาพและมาตรฐานผู้เรียน ครู บุคลากรทางการศึกษา ระดับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- การให้บริการวิชาการและถ่ายทอดเทคโนโลยีตามความต้องการของท้องถิ่น
- การผลิตครูและพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา
- สนองโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ
- การพัฒนาาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพ
- การส่งเสริม ทำนุบำรุงและเผยแพร่วัฒนธรรมและการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมศิลปวัฒนธรรม
- การพัฒนาาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาส ที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

- มหาวิทยาลัยจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
- กำหนดทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานโดยระบบดังกล่าวต้องมีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
- กำหนดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- สนับสนุนการนำระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศใช้ในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ และดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
- เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
- เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลง และระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

ประเภทของความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในระยะยาวขององค์กร ซึ่งจะได้รับผลกระทบจากเรื่องสภาพแวดล้อมขององค์กรนโยบายของผู้บริหารปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ความเสี่ยงทางด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงของการเสียอำนาจควบคุม การขาดระบบควบคุมความเสี่ยง เกิดจากการเมืองชื่อเสียงและความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เป็นต้น

2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นปัญหาการปฏิบัติงานประจำวัน หรือการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงในด้านนี้ เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานโดยไม่มีผังการปฏิบัติงานที่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ บุคลากรขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผลกระทบการเงินที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ข้อบังคับเกี่ยวกับรายงานทางการเงินของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ กรมบัญชีกลาง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินสำนักงบประมาณ รวมทั้งการจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม เป็นต้น

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบการปกป้องคุ้มครองผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย การป้องกันข้อมูลรวมถึงประเด็นทาง ด้านกฎระเบียบอื่นๆ

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

แนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ยึดถือแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นแนวทางการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

แนวทางการปฏิบัติที่ดีและเกณฑ์มาตรฐานการประกันคุณภาพ

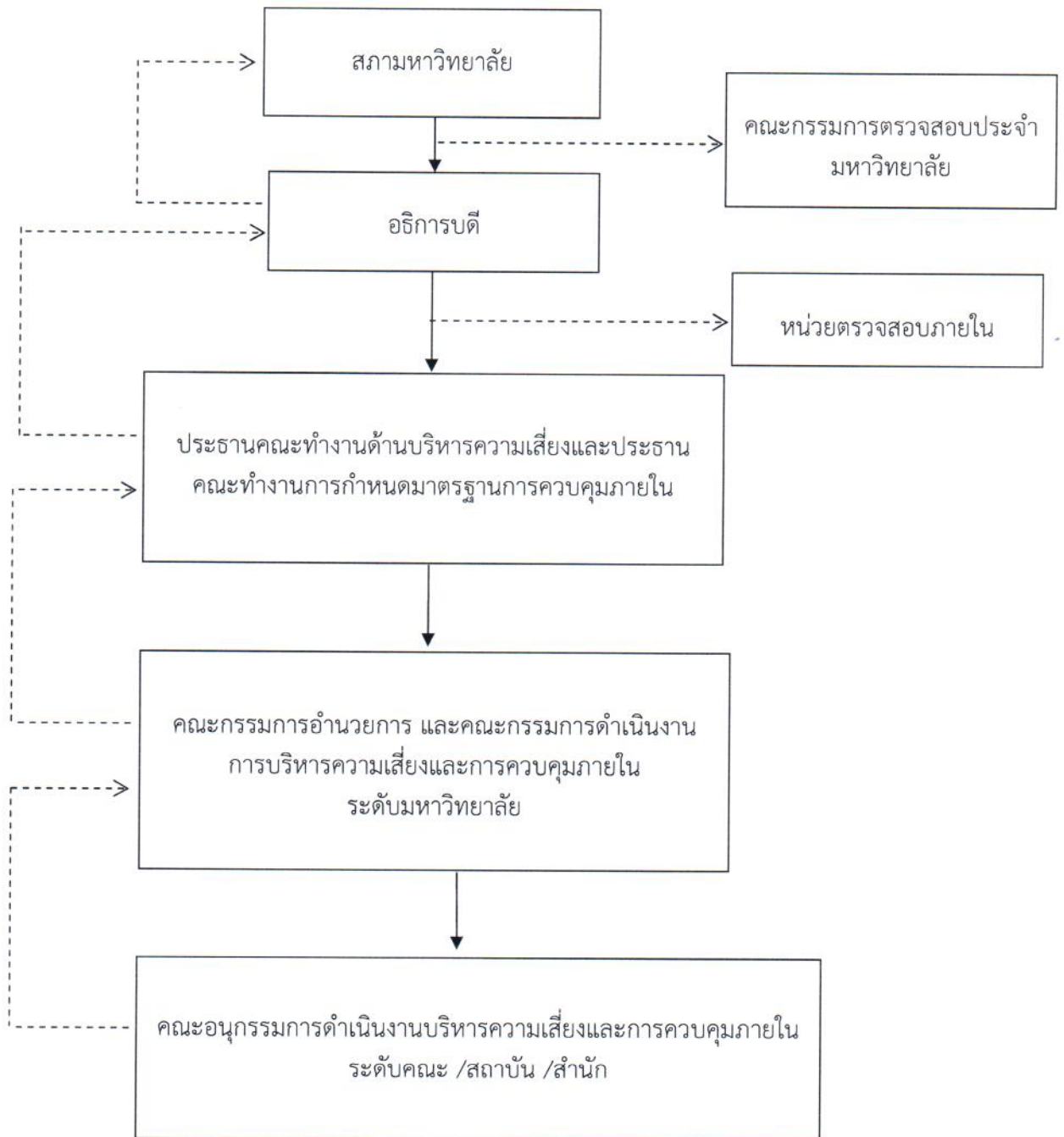
ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์มาตรฐาน

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
2. มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบัน จากตัวอย่างต่อไปนี้
 - 2.1 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
 - 2.2 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
 - 2.3 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ
 - 2.5 ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร
 - 2.6 ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
3. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภาสถาบัน เพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา



2. คณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ได้นำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจแก่ผู้มีส่วนได้เสียว่าการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาเป็นไปอย่างเหมาะสมและทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ และภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยที่วางไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงคือ สนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยงให้สามารถลดลง อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ โดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทน ที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจของมหาวิทยาลัย/คณะ/สำนัก/สถาบัน รวมทั้งระบุนำหน้าที่ความรับผิดชอบของคณะกรรมการฯ และมีการประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

คณะกรรมการอำนวยการ

1. อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา	รองประธานกรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
6. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและวิเทศสัมพันธ์	กรรมการ
7. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนาระบบพื้นฐาน	กรรมการ
9. คณบดีคณะครุศาสตร์	กรรมการ
10. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ	กรรมการ
11. คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	กรรมการ
12. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ
13. คณบดีคณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
14. คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
15. คณบดีคณะศิลปกรรมศาสตร์	กรรมการ
16. คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย	กรรมการ
17. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
18. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	กรรมการ
19. ผู้อำนวยการสำนักศิลปะและวัฒนธรรม	กรรมการ
20. ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
21. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ
22. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพ	กรรมการและเลขานุการ

หน้าที่ ดังนี้

- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยการกำหนดนโยบาย แนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและเสนอแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัย

3. ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

คณะกรรมการดำเนินงาน

1. ดร.ไพบุลย์	นวลนิล	ประธานกรรมการ
2. นายพินิจ	ดำรงเลาหพันธ์	รองประธานกรรมการ
3. ผศ.อ้อยทิพย์	พลศรี	กรรมการ
4. ดร.ภวิกา	บุญยพิพัฒน์	กรรมการ
5. ผศ.ดร.บุษอรี	ยี่หมะ	กรรมการ
6. ผศ.สุพยอม	นาจันทร์	กรรมการ
7. นางปิยมาศ	ศิริศุภนนท์	กรรมการ
8. นางสาวรุ่งรังสิมา	สตัยาไชย	กรรมการ
9. นายธัญธร	โยธี	กรรมการ
10. นางพิไลพร	คงเรือง	กรรมการ
11. นางสาวปັນจิตา	โชติช่วง	กรรมการ
12. นายสืบพงษ์	แสงวัฒน์	กรรมการ
13. นายชัยสิทธิ์	บุญรังศรี	กรรมการ
14. นายชวฤทธิ์	ทองเพชรจันทร์	กรรมการ
15. นางสาวกมลวรรณ	นิลจุ	กรรมการ
16. ผศ.ณัฐมน	เสมื่อนคิด	กรรมการและเลขานุการ
17. นางสาวอุบลทิพย์	ทองชั่ง	ผู้ช่วยกรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดแนวปฏิบัติและประสานงานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ระดับมหาวิทยาลัย
2. กำหนดความเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยรวมทั้งจัดลำดับความเสี่ยงของปัจจัยเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในแต่ละด้านเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย
4. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการดำเนินงาน

1. ผศ.ณัฐมน	เสมือนคิด	ประธานกรรมการ
2. ผศ.เปรมใจ	เอื้ออังกูร	กรรมการ
3. ดร.สุระพรรณ	จุลสุวรรณ์	กรรมการ
4. นายจรูญศักดิ์	บุญญาพิทักษ์	กรรมการ
5. ดร.พิพัฒน์	ลิมปะนะพิทยาธร	กรรมการ
6. นายพิเชษฐ์	จันทวี	กรรมการ
7. ดร.ครวญ	บัวศิริ	กรรมการ
8. นายวีระศักดิ์	อักษรถึง	กรรมการ
9. ผศ.ดร.มนต์	ธาดาทอง	กรรมการ
10. ผศ.ขวัญกมล	ขุนพิทักษ์	กรรมการ
11. ผศ.ดร.อำนาจ	ทองขาว	กรรมการ
12. ผศ.นิตยา	จิตรักษ์ธรรม	กรรมการ
13. นายโอภาส	อิสโม	กรรมการ
14. นายฉลอง	อาภาสุวรรณ์	กรรมการ
15. นางสาวอุบลทิพย์	ทองซึ้ง	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

1. กำหนดแนวปฏิบัติและประสานงานการดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน ระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน
2. รวบรวมและวิเคราะห์ความเสี่ยงของหน่วยงาน เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง วิธีการบริหารความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
3. จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของระดับคณะ/สำนัก/สถาบันในแต่ละด้านเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย
4. ติดตาม ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย

บทที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยงโดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ มหาวิทยาลัยมีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ของมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สำนัก / สถาบัน

การกำหนดวัตถุประสงค์ภายในองค์กรจะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกล่าวคือ วัตถุประสงค์ขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงานขององค์กรและจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานกิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ดังนั้นวัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึง “ผลลัพธ์” ที่องค์กรต้องการจะบรรลุ ไม่ใช่การกล่าวถึง “กระบวนการ” ในการปฏิบัติงาน ซึ่งควรมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดพันธกิจขององค์กร
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับองค์กรให้สอดคล้องกับพันธกิจที่กำหนดไว้
3. กำหนดกิจกรรมที่ทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร
4. กำหนดวัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับ คือ

1. วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร (Organizations Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนการปฏิบัติราชการ 4 ปี

2. วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่องค์กรกำหนด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งวัตถุประสงค์ของแต่ละกิจกรรม จะต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน ช่วยให้การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน ซึ่งวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นในแต่ละระดับควรมีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ จึงจะเป็นวัตถุประสงค์ที่ดี เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายเทคนิควิธี เช่น อาจคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

Specific	:	มีการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน
Measurable	:	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
Achievable	:	สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้
Reasonable	:	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
Time constrained	:	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม

2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม การระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)”

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคตและมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

ความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. Strategic Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมายตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง และลูกค้า เป็นต้น
2. Operational Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น กระบวนการ เทคโนโลยี และคนในองค์กร เป็นต้น
3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงิน สภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน และการรายงานทางการเงินบัญชี เป็นต้น
4. Hazard Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ เช่น การสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน และการก่อการร้าย เป็นต้น (สำนักปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2550)

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ใน ความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย หรือระเบียบข้อบังคับ
2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย เช่น รูปแบบการบริหาร สั้งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบ ข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตาม ความเหมาะสม ดังนี้

1. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยง ที่หลากหลาย
2. การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและ ทรัพยากร
3. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “ what-if ”
4. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ที่สำคัญ

3. การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของผลกระทบ และระดับของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

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

ระดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงมีโอกาสดังเกิดขึ้นน้อยมาก

ตาราง ที่ 1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ที่มา <http://www.cca.kmitl.ac.th/manual/manual.html>

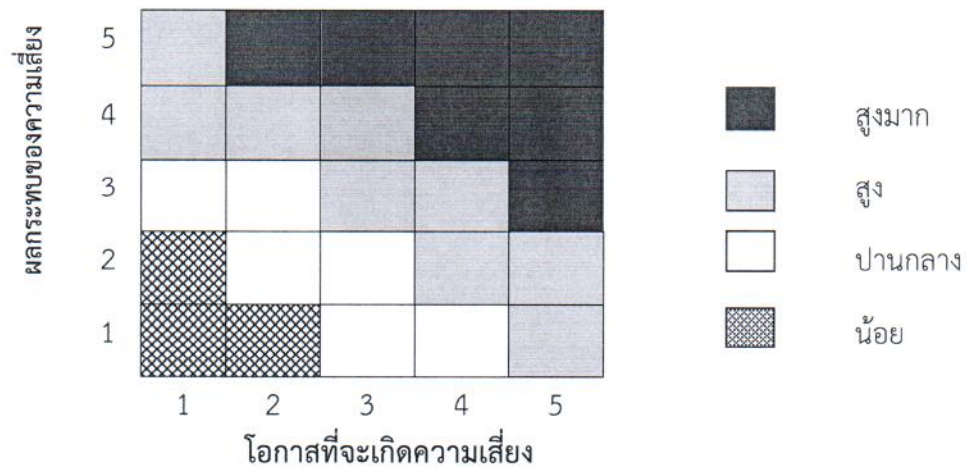
3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และ น้อยมาก (1) ดังตาราง ที่ 2

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ตาราง ที่ 2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง

ที่มา <http://www.cca.kmitl.ac.th/manual/manual.html>

3.1.3 ระดับของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย



ภาพที่ 1 ตัวอย่างระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)

ที่มา คู่มือการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้ขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

- พิจารณาโอกาส / ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด
- พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

$$\text{ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)} = \text{ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)} \times \text{ระดับของผลกระทบ (Impact)}$$

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส / ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย / หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย หรือ คณะ / สถาบัน / สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยง ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร / จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือ ที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ ก่อให้เกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นขั้นตอนของการบริหาร/จัดการความเสี่ยงโดยนำกลยุทธ์ มาตรการหรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ/สถาบัน /สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน /งาน/โครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มี กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยในการวางแผนจัดการความเสี่ยงต้องมีเป้าหมาย คือ

1. ลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น
2. ลดความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยงนั้น ในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
3. เปลี่ยนลักษณะของผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยงให้เป็นไปในรูปที่องค์กรหรือหน่วยงานต้องการหรือยอมรับได้

ทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

1. การยอมรับ (Take, Accept) หมายถึงการที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้ การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรงและไม่คุ้มค่า ที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

2. การควบคุม (Treat) คือความเสี่ยงที่ยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไขเกี่ยวกับการควบคุม ที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม เช่น การปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงานและการจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การยกเลิก (Terminate) หรือหลีกเลี่ยง (Avoid) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับ และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

4. การโอนความเสี่ยง (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) คือ ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ผู้อื่น ได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกันการจ้างบุคคลภายนอกหรือการจ้างบริษัท ภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

6. การรายงานและติดตามผล หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผน แล้วจะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้อง และเหมาะสมโดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการ จัดการความเสี่ยงรวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตาม วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่าวิธีการบริหารจัดการ ความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูล ที่ต้องติดตามหรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถ ติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือนหรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

2. การติดตามผลในระหว่างการทำงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน

7. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพ ของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

บทที่ 4

แผนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยยึดถือแนวทางการดำเนินงาน มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา ตามตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีการวิเคราะห์ความเสี่ยง ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 4 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
3. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
4. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

1. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน

การสำรวจความเสี่ยง

- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 2** : การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาและการสร้างโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา
- เป้าประสงค์** : 1. มหาวิทยาลัยพัฒนากำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาที่ขาดแคลน ให้มีคุณภาพมาตรฐานสามารถแข่งขันได้ในระดับสากล
2. มหาวิทยาลัยสามารถผลิตและพัฒนากำลังคนด้านสังคมศาสตร์ให้มีคุณภาพมาตรฐานตามความต้องการของประเทศและเพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน
- กลยุทธ์** : 1. พัฒนาระบบการคัดเลือกนักศึกษารุ่นปัจจุบันให้มีคุณภาพและคุณสมบัติตรงตามหลักสูตร 3. พัฒนาระบบและกลไกการจัดการเรียนการสอน
2. ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพคณาจารย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน
- ตัวชี้วัด** : 1. ระบบและกลไกการพัฒนาและบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 2. กระบวนการคัดเลือกนักศึกษา
3. คุณภาพของบัณฑิตปริญญาตรี และปริญญาโท ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิอุดมศึกษาแห่งชาติ 4. การพัฒนาอาจารย์
- โครงการ** : 1. พัฒนาการเรียนการสอน
2. พัฒนาระบบติดตามระดับปริญญาตรี และปริญญาโท
3. พัฒนาอาจารย์
- วัตถุประสงค์** : 1. เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการเรียนการสอนให้มีคุณภาพ
2. เพื่อให้ให้นักศึกษาสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด
3. เพื่อสนับสนุนส่งเสริมคุณวุฒิทางการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (3))	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
1. หลักสูตรปริญญาตรีและปริญญาโทบางหลักสูตรอาจถูกปิด	1. จำนวนนักศึกษาต่ำกว่าแผนรับนักศึกษา 2. ระบบและกลไกการรับเข้าศึกษาต่อ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงภายใน

การสำรวจความเสี่ยง

<p>ความเสี่ยง (1)</p>	<p>ปัจจัยเสี่ยง (2)</p>	<p>ประเภท/ด้าน (ความเสียหายด้านกลยุทธ์, ความเสียหายด้านดำเนินงาน, ความเสียหายด้านการเงิน, ความเสียหายด้านปฏิบัติการตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)</p>	<p>แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)</p>
<p>2. การสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ไม่เป็นไปตามปริมาณและระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด</p>	<p>ระบบและกลไกการบริหารการศึกษาไม่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ระบบการลงทะเบียน ระบบอาจารย์ที่ปรึกษา ระบบการกำกับดูแลติดตามนักศึกษาที่ระหว่างเรียน เป็นต้น</p>	<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p>	<p>ความเสี่ยงภายใน</p>
<p>3. คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา</p>	<p>1. กระบวนการคัดเลือกอาจารย์ส่งผลให้คุณภาพของอาจารย์ไม่ตรงกับเกณฑ์ของ TOF 2. กระบวนการติดตามและประเมินผลอาจารย์ 3. จำนวนนักศึกษารับเข้าในบางหลักสูตร (หลักสูตรเฉพาะทาง) มีมากเกินไป</p>	<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p>	<p>ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน</p>

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
1. หลักสูตรปริญญาตรี และปริญญาโทบาง หลักสูตรอาจถูกปิด	1.1 จำนวนนักศึกษาต่ำ กว่าแผนรับนักศึกษา	3	5	15 สูงมาก			✓	1. ประชาสัมพันธ์การรับผู้เข้า ศึกษาต่อในเชิงรุก อย่าง ต่อเนื่อง 2. ปรับแผนการรับนักศึกษา ให้มีความเหมาะสมกับสถิติ การรับจริง	30 ก.ย. 57 คณะทุกคณะ สำนักส่งเสริมวิชาการและงาน ทะเบียน
	1.2 ระบบและกลไกการ รับเข้าศึกษาต่อ	3	4	12 สูง			✓	1. ปรับปรุงกระบวนการคัดเลือก นักศึกษาให้สอดคล้องกับ ระยะเวลาการเลือกศึกษาต่อ ของผู้เรียน 2. ทำวิจัยสถาบัน	30 ก.ย. 57 สำนักส่งเสริมวิชาการและงาน ทะเบียน 30 ก.ย. 57 สถาบันวิจัยและพัฒนา

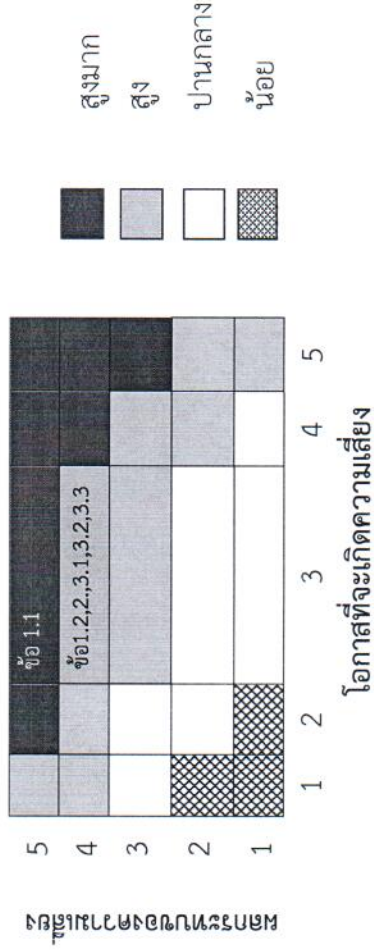
แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)	
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน			ควบคุม
2. การสำเร็จการศึกษา ระดับปริญญาตรีและ ปริญญาโท ไม่เป็นไปตาม ปริมาณและระยะเวลาที่ หลักสูตรกำหนด	ระบบและกลไกการ บริการศึกษาไม่เอื้อต่อ การจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ระบบการ ลงทะเบียน ระบบ อาจารย์ที่ปรึกษา ระบบ การกำกับดูแลติดตาม นักศึกษาาระหว่างเรียน เป็นต้น	3	4	12 สูง	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม	1. ทบทวนระเบียบเกี่ยวกับกา ลงทะเบียน 2. จัดอบรมการจัดการเรียนการ สอนอย่างมีคุณภาพ 3. พัฒนาทักษะด้านการสอน ด้านการวัดผลและประเมินผล การศึกษา เพื่อให้การจัดการ เรียนสัมฤทธิ์ผล 4. จัดกิจกรรมการสอนเสริม ให้แก่นักศึกษาที่ผลการเรียน ต่ำ 5. จัดระบบกำกับดูแลติดตาม นักศึกษาาระหว่างเรียนอย่าง ต่อเนื่อง 6. จัดตั้ง Student Service เซ็น Hot line เพื่อเสริมกำลังใจให้ แก่นักศึกษา	30 ก.ย. 57 สำนักส่งเสริมวิชาการและ งานทะเบียน 30 ก.ย. 57 คณะทุกคนะ 30 ก.ย. 57 รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา นักศึกษา

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
3. คุณภาพของบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา	3.1 กระบวนการคัดเลือกอาจารย์ส่งผลให้คุณวุฒิของอาจารย์ไม่ตรงกับเกณฑ์ของ TQF	3	4	12 สูง				✓	30 ก.ย. 57 งานกรรมาธิการที่ คณะทุกคณะ
	3.2 กระบวนการติดตามและประเมินผลอาจารย์	3	4	12 สูง				✓	
	3.3. จำนวนนักศึกษารับเข้าในบางหลักสูตร (หลักสูตรเฉพาะทาง) มีมากเกินไป	3	4	12 สูง				✓	30 ก.ย. 57 คณะทุกคณะ

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อยมาก

การสำรวจความเสี่ยง

- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 6 : การพัฒนาระบบและกลไกการบริหารจัดการงานวิจัยให้มีคุณภาพ
เป้าประสงค์ : 1. มหาวิทยาลัยได้รับการยกระดับคุณภาพงานวิจัย
 : 2. มหาวิทยาลัยมีระบบการจัดการงานวิจัยที่มีประสิทธิภาพ
กลยุทธ์ : 1. ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาศักยภาพความรู้แก่บุคลากรด้านวิจัย
 : 2. พัฒนากลไกเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับและระบบการเบิกจ่ายด้านวิจัย
ตัวชี้วัด : งานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ต่อจำนวนอาจารย์ประจำ
โครงการ/งาน : โครงการพัฒนาผลงานวิจัย
วัตถุประสงค์ : เพื่อส่งเสริมการทำงานวิจัยและสนับสนุนให้เข้าร่วมการเผยแพร่ผลงานวิจัย

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านเงินลงทุน, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการปฏิบัติงานตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่/นำไปใช้ประโยชน์ต่ำกว่าเกณฑ์ของ สกอ./สมศ.	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดเกณฑ์ภาระงานการทำวิจัยไม่ชัดเจน 2. ระบบการบริหารงานวิจัยบางขั้นตอนไม่กระชับ เช่น การจัดซื้อจัดจ้างส่งผลให้งานวิจัยเสร็จล่าช้า 3. นักวิจัยไม่ได้เขียนบทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ ในวารสารวิชาการเมื่องานวิจัยแล้วเสร็จ 	<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p> <p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p>	<p>ความเสี่ยงภายใน</p> <p>ความเสี่ยงภายใน</p> <p>ความเสี่ยงภายใน</p>

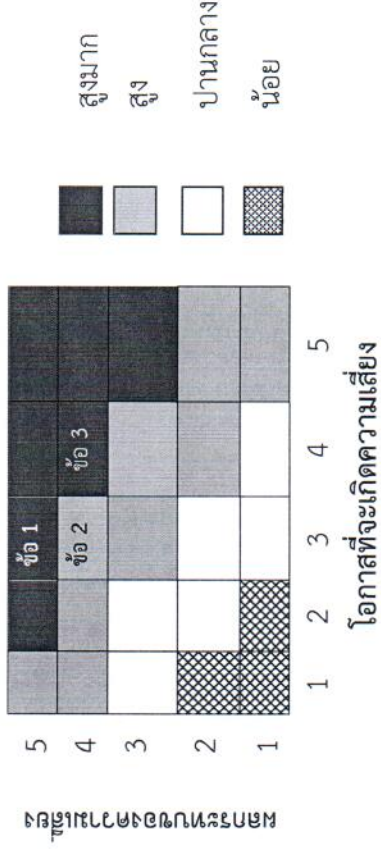
แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
ร้อยละของงานวิจัยที่ได้รับบริการ ตีพิมพ์เผยแพร่/นำไปใช้ ประโยชน์ ต่ำกว่าเกณฑ์ของ สกอ./สมศ.	1. การกำหนดเกณฑ์การะ งานการทำวิจัยไม่ชัดเจน	3	5	15 สูงมาก				1. ระบุหน้าที่ในประกาศรับ สมัครอาจารย์ 2. กำหนดการทำข้อตกลงและ แบบประเมินผลสัมฤทธิ์ของ งานและพฤติกรรมการปฏิบัติ ราชการ ของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา ของอาจารย์กับประธาน โปรแกรม/คนบดี เพื่อระบุ จำนวนสัดส่วนงานวิจัยพร้อม กำหนดบทลงโทษ เช่น ถ้าไม่ ทำไม่จ้างต่อ 3. ปรับปรุงเกณฑ์ภาระงาน การทำงานวิจัยให้สอดคล้อง กับการปฏิบัติงานจริง	30 ก.ย. 57 งานกรเจ้าหน้าที่ 30 ก.ย. 57 คนบตีทุกคณะ

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
								4. จัดอบรมให้ความรู้การเขียนบทความวิจัย/บทความวิชาการเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่	30 ก.ย. 57 สถาบันวิจัยและพัฒนา
	2. ระบบการบริหารงานวิจัย บางขั้นตอนไม่กระชับ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง ส่งผลให้ งานวิจัยล่าช้า	3	4	12 สูง			✓	ปรับปรุงระบบบริหารงานวิจัย บางขั้นตอนให้กระชับ สะดวก รวดเร็วและคล่องตัว	30 ก.ย. 57 สถาบันวิจัยและพัฒนา
	3. นักวิจัยไม่ได้เขียนบทความ วิจัยเพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ ในวารสาร วิชาการเมื่องานวิจัยแล้วเสร็จ	4	4	16 สูงมาก			✓	โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ การเขียนบทความวิจัย/ บทความวิชาการ	ส.ค. 57 สถาบันวิจัยและพัฒนา

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ น้อยกว่าร้อยละ 17
4	สูง	ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ร้อยละ 17-18
3	ปานกลาง	ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ร้อยละ 19
2	น้อย	ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ ร้อยละ 20
1	น้อยมาก	ร้อยละของงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ได้รับการตีพิมพ์หรือเผยแพร่ มากกว่าร้อยละ 20

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อคุณภาพการจัดการศึกษามีน้อยมาก

การสำรวจความเสี่ยง

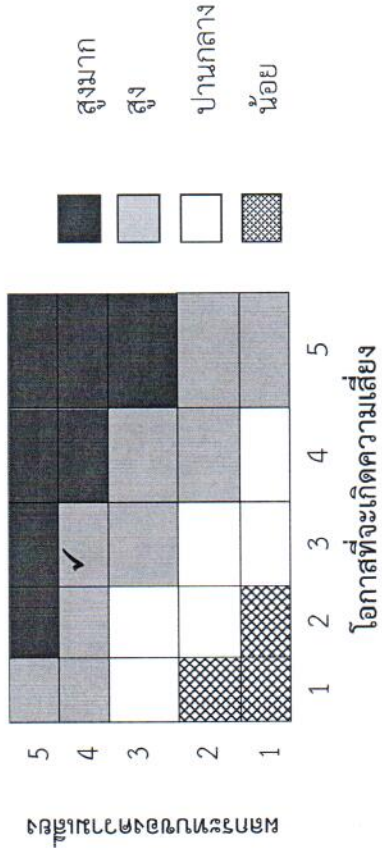
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
 เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
 กลยุทธ์ : พัฒนา และรักษา ปรับปรุงภูมิทัศน์ และอาคารสถานที่เพิ่มความพร้อมในการให้บริการ
 ตัวชี้วัด : การประหยัดพลังงาน
 โครงการ/งาน : บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
 วัตถุประสงค์ : เพื่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

<p>ความเสี่ยง (1)</p>	<p>ปัจจัยเสี่ยง (2)</p>	<p>ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการเงิน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (3)</p>	<p>แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)</p>
<p>ไม่ได้รับการพิจารณาเพิ่มงบประมาณด้านพลังงาน</p>	<p>หน่วยงานไม่ปฏิบัติตามนโยบายการประหยัดพลังงาน</p>	<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน</p>	<p>ความเสี่ยงภายใน</p>

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีการบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
ไม่ได้รับการพิจารณาเพิ่ม งบประมาณด้านพลังงาน	หน่วยงานไม่ปฏิบัติตาม นโยบายการประหยัด พลังงาน	3	4	12 สูง				1. เพิ่มการติดตั้งมิเตอร์ตามจุด ต่างๆ ภายในอาคารทุก หน่วยงาน 2. ติดตั้งระบบไฟฟ้าสำรอง	30 ก.ย. 57 งานอาคารสถานที่และ บริการ

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีน้อยมาก

2. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร

การสำรวจความเสี่ยง

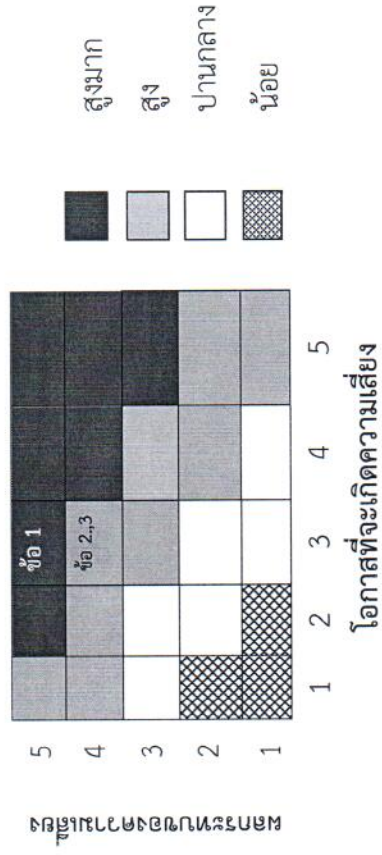
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ตัวชี้วัด : ระบบและกลไกการเงินและงบประมาณ
- โครงการ/งาน : งานการเบิกจ่ายงบประมาณ
- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การเบิกจ่ายเป็นไปตามแผนที่กำหนด

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่ เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1. หน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่ปฏิบัติตาม มาตรการใช้จ่ายงบประมาณ 2. ระบบการจัดซื้อจัดจ้างไม่เหมาะสม เช่น หน่วยงานจัดซื้อจัดจ้าง รายการวัสดุเป็นรายโครงการ/กิจกรรม 3. ผู้รับเหมาส่งมอบงานล่าช้า	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายนอก

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
การเบิกจ่ายเงินงบประมาณ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	1. หน่วยงานที่ได้รับการจัดสรรงบประมาณไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการใช้จ่ายงบประมาณ 2. ระบบการจัดซื้อจ้างไม่เหมาะสม คือหน่วยงานจัดซื้อจ้างวัสดุรายโครงการ/กิจกรรม 3. ผู้รับเหมาส่งมอบงานล่าช้า	3	5	15 สูงมาก			✓	1. จัดลำดับและประชาสัมพันธ์การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าของทุกหน่วยงานเป็นรายไตรมาส 2. จัดทำนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างวัสดุสำหรับการจัดโครงการ/กิจกรรม	30 ก.ย. 57 กองนโยบายและแผน
		3	4	12 สูง			✓	3. เชิญผู้รับเหมาปรับปรุงปัญหาและเร่งรัดการก่อสร้าง	30 ก.ย. 57 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา
		3	4	12 สูง			✓		31 ส.ค. 57 งานพัสดุ

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อการบริหารจัดการการองค์กรมีน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

3. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

การสำรวจความเสี่ยง

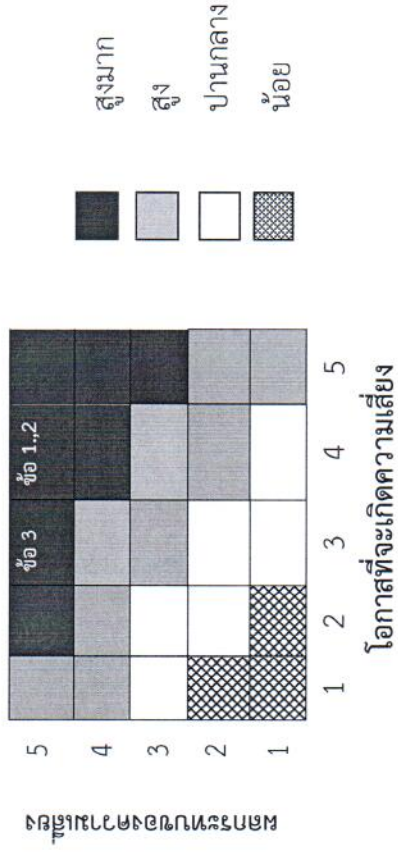
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาและรักษาระบบปรับปรุงภูมิทัศน์ และอาคารสถานที่ให้มีความพร้อมในการให้บริการ
- ตัวชี้วัด : มีระบบการพัฒนาและปรับปรุงภูมิทัศน์ภายในมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
- โครงการ/งาน : การวางแผนป้องกันเหตุอุทกภัย อัคคีภัย และระบบฟ้าในมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
- วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันให้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบหรือความเสียหายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
ทรัพย์สินเกิดความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการจัดการเรียนการสอนได้	<ol style="list-style-type: none"> 1. อุทกภัย 2. อัคคีภัย 3. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง 	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความเสี่ยงภายนอก ความเสี่ยงภายใน ความเสี่ยงภายนอก

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
ทรัพย์สินเกิดความเสียหายและ ไม่สามารถดำเนินการจัดการ เรียนการสอนได้	1. อุทกภัย	4	5	20 สูงมาก				✓	30 ก.ย. 57 รองอธิการบดีฝ่าย วางแผนและพัฒนา
	2. อัคคีภัย	4	5	20 สูงมาก				✓	
	3. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง	3	5	15 สูงมาก				✓	

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีน้อยมาก

4. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

การสำรวจความเสี่ยง

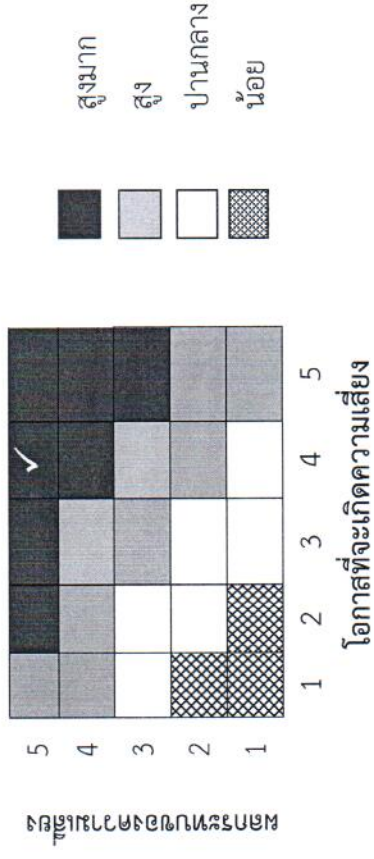
- ประเด็นยุทธศาสตร์ ที่ 8 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูง
- เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล
- กลยุทธ์ : พัฒนาระบบการบริหารการเงินและงบประมาณ
- ตัวชี้วัด : ปรับปรุงและพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้มีคุณภาพและสามารถตอบสนองสังคมในทิศทางที่ทันสมัย
- โครงการ/งาน : จัดทำแผนกลยุทธ์
- วัตถุประสงค์ : เพื่อให้แผนกลยุทธ์สามารถนำพามหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลาบรรลุ ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเภท/ด้าน (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์, ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)	แหล่งที่มาของความเสี่ยง (ความเสี่ยงภายใน, ความเสี่ยงภายนอก) (4)
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่บรรลุ วิสัยทัศน์	การกำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน, ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงานตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (3)	ความเสี่ยงภายใน

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2557

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การวิเคราะห์ ความเสี่ยง (3)		ระดับ ความเสี่ยง (4)	วิธีบริหารความเสี่ยง (5)			แนวทางปรับปรุง (6)	กำหนดเสร็จ ผู้รับผิดชอบ (7)
		โอกาส	ผลกระทบ		ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน		
การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่บรรลุวิสัยทัศน์	การกำหนดกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับปรัชญาวิสัยทัศน์ พันธกิจ	4	5	20 สูงมาก				1. ทบทวนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย 2. จัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการจัดทำแผนกลยุทธ์	31 ก.ค. 57 รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

การจัดทำ Risk Map



ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ความเสียหายนั้นมีโอกาสเกิดสูงมาก
4	สูง	ความเสียหายนั้นมีโอกาสเกิดสูง
3	ปานกลาง	ความเสียหายนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
2	น้อย	ความเสียหายนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
1	น้อยมาก	ความเสียหายนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีสูงมาก
4	สูง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีสูง
3	ปานกลาง	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีปานกลาง
2	น้อย	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีน้อย
1	น้อยมาก	ผลกระทบของความเสียหายต่อการบริหารจัดการองค์กรมีน้อยมาก

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact)

