



แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



คณะกรรมการประจำสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
มติให้ความเห็นชอบในคราวประชุมครั้งที่ เมื่อวันที่ เดือนเมษายน 2563

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี เพื่อให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่สามารถควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันบรรเทาความรุนแรงของปัญหา เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่างๆ ตามพันธกิจของสำนักงานอธิการบดีเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานใช้ถือปฏิบัติต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

สารบัญ

คำนำ สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1	1
หลักการและเหตุผล	1
นิยามของการบริหารความเสี่ยง	2
ยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง	7
การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง	9
ส่วนที่ 2	11
นโยบายบริหารความเสี่ยง	11
วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง	11
เป้าหมาย	11
ขั้นตอนและวัตถุประสงค์ของขั้นตอน	11
ส่วนที่ 3	12
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	12
การประเมินความเสี่ยง	13
การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	14
การติดตามและประเมินผล	15

ภาคผนวก

- ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่นการวางแผน การติดตามควบคุม และวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

ภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อการดำเนินงานให้บรรลุผลได้ทุกพันธกิจโดยให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุดและอีกทั้งให้เป็นไปตามข้อกำหนดและกฎหมาย ดังนี้

1. สำนักงานอธิการบดีภายใต้สังกัดและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งตามคำรับรองการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 ในมิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 ระดับความสำเร็จของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ได้บูรณาการบริหารความเสี่ยงเข้ารวมกับตัวชี้วัดนี้และดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาทุกปี

2. สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ภายใต้สังกัดและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายในรวมทั้งการติดตามประเมินผล

3. สำนักงานอธิการบดีเป็นหน่วยงานเทียบเท่าคณะ ภายใต้สังกัดและการบริหารงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 องค์กรประกอบที่ 1 เกณฑ์ข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อให้สำนักงานอธิการบดีมีแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงไว้ล่วงหน้า และดำเนินการได้ตามแผน สามารถควบคุมหรือป้องกันเหตุการณ์ร้ายแรงมีความรุนแรงลดน้อยลง

นิยามของการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้ การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงาน การเงินและกฎระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะ ทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และ เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้ วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์(Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากกิจกรรมทางการ ดำเนินงานขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนงาน และนโยบายในการบริหารงานเช่น แผน กลยุทธ์ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ขาดแคลนทรัพยากรสำคัญในการขับเคลื่อนแผนกลยุทธ์ให้ สำเร็จ

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมใน เรื่องงบประมาณ การเงินที่ใช้ในการดำเนินการโครงการนั้นๆ เช่น การขาดสภาพคล่องทางการเงิน รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นอย่างต่อเนื่อง ข้อมูลสำคัญผิดพลาดคลาดเคลื่อน

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการ ปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอนโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยี สารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว/ วัสดุ/อุปกรณ์/ เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึงกระบวนการระบุความเสี่ยง และ วิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

1. **โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)** หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความ เสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

1.1 ความเสี่ยงในระดับสำนักงานอธิการบดี

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นประจำ
4	สูง	1-6เดือนต่อครั้ง/ เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง/ เกิดขึ้นได้ในกรณียกเว้น

1.2 ความเสี่ยงในระดับส่วนสำนักงานอธิการบดี

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	สูงมาก	5
มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ	สูง	4
มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ปานกลาง	3
มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	ต่ำ	2
มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	ต่ำมาก	1

1.3 ความเสี่ยงในระดับสำนักงานอธิการบดี

จำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยง	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.0	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

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

2.1 ผลกระทบความเสียหายด้านเวลา

2.1.1) ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน
4	รุนแรงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 – 180 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 135 วัน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 – 90 วัน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน

2.1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 360 วัน
4	รุนแรงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 90 วัน

2.1.3) ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 24 วัน
4	รุนแรงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 19 – 24 วัน
3	ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 13 – 18 วัน
2	น้อย	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 6 – 12 วัน
1	น้อยมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 5 วัน

2.2 ผลกระทบความเสียหายด้านการเงิน

2.2.1) สูญเสียจำนวนเงิน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	สูญเสียเงินมากกว่า 10 ล้านบาท
4	รุนแรงมาก	สูญเสียเงินมากกว่า 250,000 – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	สูญเสียเงินมากกว่า 50,000 – 250,000 บาท
2	น้อย	สูญเสียเงินมากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	สูญเสียเงินไม่เกิน 10,000 บาท

2.2.2) สูญเสียฐานะความมั่นคงทางการเงิน

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	สูญเสียเงินมากกว่า 10 % ของเงินสะสม
4	รุนแรงมาก	สูญเสียเงิน 5.0 – 9.99% ของเงินสะสม
3	ปานกลาง	สูญเสียเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม
2	น้อย	สูญเสียเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม
1	น้อยมาก	สูญเสียเงินน้อยกว่า 1.0 % ของเงินสะสม

2.3 ผลกระทบความเสียหายด้านชื่อเสียง

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ
4	รุนแรงมาก	มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ
3	ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ
2	น้อย	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ
1	น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย

2.4 ผลกระทบความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน

2.4.1) การประเมินในลักษณะนามธรรม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย
4	รุนแรงมาก	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์
3	ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน
2	น้อย	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ
1	น้อยมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่

2.4.2) การประเมินในลักษณะรูปธรรม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีผลการจัดลำดับไม่อยู่ใน 30 ลำดับแรกของ ม.ราชภัฏ
4	รุนแรงมาก	มีผลการจัดลำดับไม่อยู่ใน 20 ลำดับแรกของ ม.ราชภัฏ
3	ปานกลาง	มีผลการจัดลำดับไม่อยู่ใน 15 ลำดับแรกของ ม.ราชภัฏ
2	น้อย	มีผลการจัดลำดับไม่อยู่ใน 10 ลำดับแรกของ ม.ราชภัฏ
1	น้อยมาก	มีผลการจัดลำดับไม่อยู่ใน 5 ลำดับแรกของ ม.ราชภัฏ

2.5 ผลกระทบความเสียหายด้านด้านคุณค่าและความดีงาม

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน
4	รุนแรงมาก	มหาวิทยาลัยได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม
3	ปานกลาง	จำนวนนักศึกษาสมัครเข้ามหาวิทยาลัยลดลง
2	น้อย	ประชาคมในมหาวิทยาลัยอยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน
1	น้อยมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง

3. ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk : D) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสียหาย = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสียหาย

หรือ $D = L \times I$

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการบริหารจัดการเพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรกเช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น

2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้วเช่น การสอบทวน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี การประกาศเกียรติคุณ เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

ยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง แต่อย่างไรก็ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงนั้น ต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบของความเสียหายทางเลือก

หรือยุทธศาสตร์ในการจัดการความเสี่ยง โดยสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง 4 แนวคิดหลัก (4T's) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง	ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป (กรมบัญชีกลาง)	แนวคิด 4 T
1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ	Risk Acceptance (Accept)	Take
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน	Risk Reduction (Control)	Treat
3. กระจายความเสี่ยง หรือโอนความเสี่ยง หมายถึง กระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)	Risk Sharing (Transfer)	Transfer
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้ จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป	Risk Avoidance (Avoid)	Terminate

ประโยชน์ของแผนบริหารความเสี่ยง

การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น และทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับการดำเนินการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีการบริหารความเสี่ยงจะช่วยให้การบริหารงานต่างๆ ขององค์กรสามารถวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร และผู้บริหารทุกระดับตระหนักถึงความเสี่ยงต่างๆ และสามารถบริหารงาน กำกับดูแลองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

2. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร การบริหารความเสี่ยงจะเป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการ

บริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักองค์กร

3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญทั้งหมด การบริหารความเสี่ยงจะทำให้บุคลากรภายในหน่วยงานมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

4. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมาย และสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร

5. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยแล้วนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสี่ยง) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

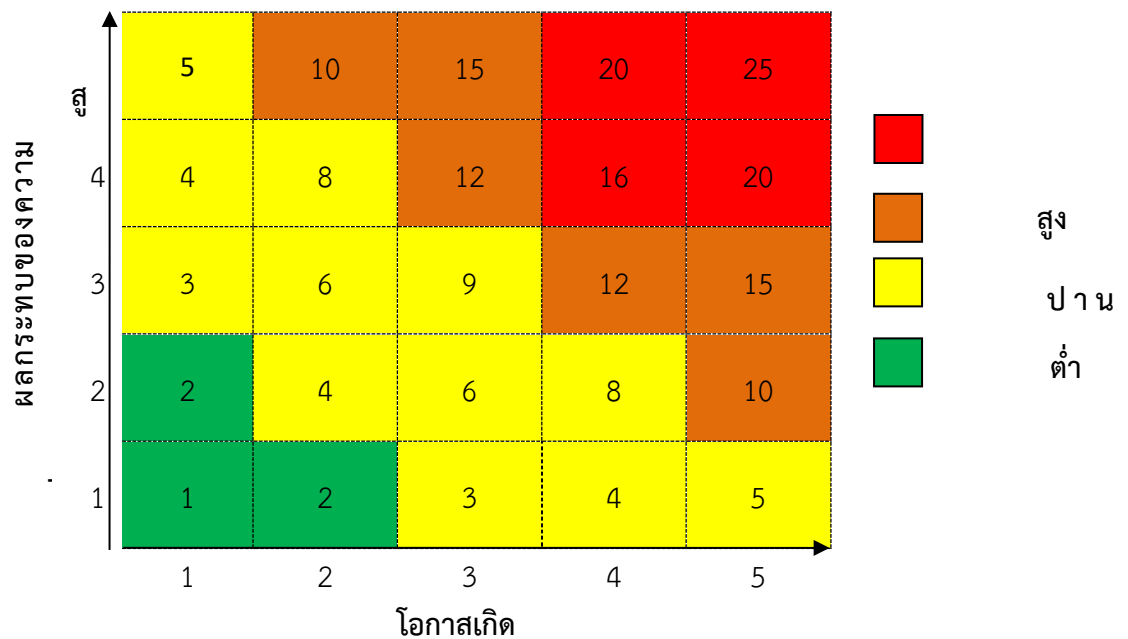
1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1-2 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 3-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่ไม่สามารถยอมรับ

3. ระดับความเสี่ยงสูง (high) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 10-15 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16-25 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

การจัดลำดับ (Prioritize) ของความเสี่ยง



ที่มา : คู่มือแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2560, หน้า 1-8

การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

ตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565)ของสำนักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาและที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และตามนโยบายของผู้บริหาร ร่วมพิจารณาในที่ประชุมโดยวิเคราะห์จากปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง 4 ด้าน ได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)
3. ด้านการเงิน (Financial Risk: F =)
4. ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk :C)

คำอธิบายเพิ่มเติมตามแบบ ARU – ERM 2

1. คอลัมน์ (1) ชั้นตอนหลัก/กลยุทธ์

ชั้นตอนหลัก/กลยุทธ์มาจากเล่มแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565)

ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และตามนโยบายของท่านอธิการบดี

2. คอลัมน์ (2) วัตถุประสงค์

ในแต่ละขั้นตอนของภาระงาน/กิจกรรมสามารถมีวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานได้หลายข้อจากเล่ม แผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565)ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

3. คอลัมน์ (3) ความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การดำเนินงานการเงินและกฎระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

4. คอลัมน์ (4) ปัจจัยความเสี่ยง

ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

5. คอลัมน์ (5) ประเภทความเสี่ยง

(Strategic Risk : S = ด้านกลยุทธ์)

(Operational Risk : O = ด้านการปฏิบัติงาน)

(Financial Risk: F = ด้านการเงิน)

(Compliance Risk : C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ)

ดังนั้น แนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 มีรายละเอียดดังนี้

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 ของสำนักงานอธิการบดี เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2563 โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้ร่วมกันจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสำนักงานอธิการบดีโดยได้ดำเนินการกำหนดประเด็นสำหรับการบริหารความเสี่ยงเป็นรายด้านตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในองค์ประกอบที่ 5 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

ดังนั้น สำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้เล็งเห็นความสำคัญของเรื่องการบริหารความเสี่ยง จึงจัดทำแผนฉบับนี้ขึ้น และสอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ซึ่งยุทธศาสตร์การบริหารงานของสำนักงานอธิการบดีถ่ายทอดมาจากกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบบริหารจัดการ ตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2563 – 2565)ของสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

ส่วนที่ ๒

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา

นโยบายบริหารความเสี่ยง

สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา มีนโยบายในการนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบในการดำเนินงานและบริหารจัดการความเสี่ยงนั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินการตามพันธกิจของหน่วยงาน โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดีได้มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2563 และร่วมกันจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสำนักงาน ตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษาฯ ในองค์ประกอบที่ 5 ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 ข้อ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจ

วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดีให้สอดคล้องกับพันธกิจและสถานการณ์ปัจจุบัน
2. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงาน

เป้าหมาย

1. เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้
2. เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานอธิการบดีเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนการบริหารแผนบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอนดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 การระบุความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและประเมินผล

ส่วนที่ ๓
การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

ขั้นตอน/แนวทาง	วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง
แนวทางที่ 4.3 พัฒนา ระบบบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล ข้อ 5 พัฒนาระบบการ จัดการความเสี่ยงและ การควบคุมภายในเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการ ดำเนินงาน	1. เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงาน อธิการบดีให้สอดคล้องกับพันธกิจและสถานการณ์ ปัจจุบัน 2. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อ การดำเนินงาน	งานบริหารทั่วไป - ถูกยกเลิกการจัดกิจกรรมจาก หน่วยงานภายนอก	1. หน่วยงานภายนอกติด ปัญหาในการดำเนินงานส่งผล ให้มหาวิทยาลัยต้องถูกยกเลิก งาน	○
		งานบริหารทรัพยากรบุคคล - การขดใช้ทุนการศึกษาต่อของ บุคลากร	1. ผู้ที่ได้รับทุนไม่สำเร็จ การศึกษาตามแผนที่กำหนด 2. ทุนการศึกษาไม่เพียงพอ ต่อให้พิจารณาได้ 100 % ของค่าเทอม 3. ผู้ไม่สำเร็จการศึกษาทำให้ มหาวิทยาลัยเสียโอกาสด้าน ทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิ ตรงตามเกณฑ์	○,s
		งานบริหารทรัพย์สินและจัดหา รายได้ - สถานการณ์ภัยพิบัติ	1. เกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำ ท่วม อัคคีภัย โรคระบาด มลพิษ	○
		กองบริการการศึกษา - การปลอมวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรี	1. นักเรียนปลอมวุฒิการศึกษา เพื่อใช้เป็นหลักฐานการสมัคร เรียน 2. ระบบการตรวจสอบยังไม่มี ประสิทธิภาพเท่าที่ควร	○

2. การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอน/กลยุทธ์	วัตถุประสงค์..	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
แนวทางที่ 4.3 พัฒนาระบบ บริหารจัดการ ตามหลักธรรมา ภิบาล ข้อ 5 พัฒนา ระบบการจัดการ ความเสี่ยงและ การควบคุม ภายในเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ การดำเนินงาน	1.เพื่อจัดทำแผน บริหารความเสี่ยง ของสำนักงาน อธิการบดีให้ สอดคล้องกับ พันธกิจและ สถานการณ์ ปัจจุบัน	งานบริหารทั่วไป -ถูกยกเลิกการจัด กิจกรรมจาก หน่วยงาน ภายนอก	ปัจจัยภายใน -ผู้ประสานงานขาด การกำกับติดตาม ปัจจัยภายนอก -ปัญหาการบริหาร จัดการของหน่วยงาน ภายนอกที่สามารถ ควบคุมได้	กก/ กนผ/ กพน/ กบศ	4	5	20	1
	2.เพื่อลดโอกาส และผลกระทบที่ อาจเกิดขึ้นต่อ การดำเนินงาน	งานบริหาร ทรัพยากรบุคคล -การชดใช้ ทุนการศึกษาต่อ ของบุคลากร	ปัจจัยภายใน -ระบบกำกับติดตาม ตรวจสอบยังไม่ เพียงพอ ปัจจัยภายนอก 1. ผู้รับทุนไม่สำเร็จ การศึกษาตามเวลาที่ กำหนด 2. ผู้รับทุนไม่สามารถ ชดใช้ทุนภายในเวลาที่ กำหนด	กก/ กนผ/ กพน/ กบศ	4	4	16	2
		กองบริการ การศึกษา	ปัจจัยภายใน -ระบบการตรวจสอบ ยังไม่ครอบคลุม ปัจจัยภายนอก	กก/ กนผ/ กพน/ กบศ	2	5	10	3

ขั้นตอน/กลยุทธ์	วัตถุประสงค์..	ความเสี่ยง	ปัจจัยความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง
		- การปลอมวุฒิ การศึกษาระดับ ปริญญาตรี	-นักเรียนปลอมวุฒิ การศึกษาเพื่อใช้เป็น หลักฐานการสมัคร เรียน					
		งานบริหาร ทรัพย์สินและ จัดหารายได้ - สถานการณ์ภัย พิบัติ	ปัจจัยภายใน -ปัจจัยภายนอก 1.เกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม อัคคีภัย โรคระบาด มลพิษ	กก/ กนผ/ กพน/ กบศ	1	5	5	4

3. การดำเนินการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความ เสี่ยง	ประเภท ความเสี่ยง	มาตรการดำเนินการความเสี่ยง	ระยะดำเนินการ	KPI	ผู้รับผิดชอบ
ถูกยกเลิกการจัด กิจกรรมจาก หน่วยงานภายนอก	-ผู้ประสานงานขาด การกำกับติดตาม -ปัญหาการบริหาร จัดการของ หน่วยงานภายนอก ที่ไม่สามารถ ควบคุมได้	20	S,O	1.ทบทวนแผนงานโครงการกิจกรรม/ กำหนดช่วงเวลา/ระยะเวลา/ งบประมาณให้เพียงพอเหมาะสม 2. มอบหมายผู้รับผิดชอบประสานงาน อย่างมีประสิทธิภาพ 3.จัดทำฐานข้อมูลผู้ประสานงาน เครือข่ายโรงเรียน 4. เพิ่มช่องทางการจัดกิจกรรมผ่านสื่อ ต่าง ๆ	1 ต.ค.62 – 30 ก.ย.63	-ร้อยละ โครงการ กิจกรรมที่บร ระลุตามวัตถุประสงค์	-งานสื่อสาร องค์กร + กอง บริการ การศึกษา+ คณะ - ยอมรับ และ ควบคุมความ เสี่ยง

4. การติดตามและประเมินผล

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง		ผลการดำเนินงาน รอบ ๖ เดือน	ระดับความเสี่ยง (ณ มีนาคม ๒๕๖๓)				ผลการดำเนินงาน รอบ ๙ เดือน	ระดับความเสี่ยง (ณ มิถุนายน ๒๕๖๓)			
		กิจกรรม	กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ		โอกาสที่จะเกิด(L)	ผลกระทบ(I)	คะแนนความเสี่ยง (L)x(I)	ระดับความเสี่ยง		โอกาสที่จะเกิด(L)	ผลกระทบ(I)	คะแนนความเสี่ยง (L)x(I)	ระดับความเสี่ยง
การถูก ยกเลิกการ จัดกิจกรรม จาก หน่วยงาน ภายนอก	Strategic Risk : S = ด้านการปฏิบัติงาน	-1.ทบทวนแผนงานโครงการ กิจกรรม/กำหนดช่วงเวลา/ ระยะเวลา/งบประมาณให้ เพียงพอเหมาะสม	4 กอง										
		2. มอบหมายผู้รับผิดชอบ ประสานงานอย่างมี ประสิทธิภาพ	4 กอง										
		3.จัดทำฐานข้อมูลผู้ ประสานงานเครือข่าย โรงเรียน	4 กอง										
		4. เพิ่มช่องทางการจัด กิจกรรมผ่านสื่อต่าง ๆ	4 กอง										

ภาคผนวก

**ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๓**

