



สำนักงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คู่มือ การปฏิบัติงาน ด้านการบริหารความเสี่ยง



คู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง

๑. วัตถุประสงค์ (Objectives)

คู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงาน บุคลากรสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และหน่วยงานสามารถจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

๒. ขอบเขต (Scope)

ขอบเขตของคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานครอบคลุมขั้นตอนการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะทำงาน ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง การกำหนดโครงการกิจกรรมเพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยง การประเมินและการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง การกำหนดมาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง การจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และรายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๓. คำจำกัดความ (Definition)

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับ

ดังนั้น การตัดสินใจกระทำการใด ๆ โดยไม่มีข้อมูล หรือไม่มีการวางแผนใด ๆ จึงสามารถกล่าวได้ว่าเป็นการเสี่ยงตัดสินใจในสถานะของความเสี่ยง (สำนักงาน ก.พ.ร.,(๒๕๕๒).การบริหารความเสี่ยง (ปรับปรุงใหม่))

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุของความเสียหาย ที่จะทำให้เกิดไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์กร

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๔ ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณี เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

๑) การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสียหาย คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ/จัดจ้างและผู้ตรวจรับ/ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

๒) การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

๓) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช้ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุ พันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

๔. หน้าที่ความรับผิดชอบ (Responsibilities)

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
๑. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<p>๑.) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๒.) กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน</p>
๒. คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	<p>๑.) ตรวจสอบให้มหาวิทยาลัยมีการรายงานทางการเงินที่ถูกต้อง</p> <p>๒.) รับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการตรวจสอบภายใน</p> <p>๓.) ตรวจสอบ การดำเนินงาน การเงินและบัญชี และการควบคุมภายใน</p> <p>๔.) การประเมินและบริหารความเสี่ยง</p> <p>๕.) ทำหน้าที่ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัยในเรื่องที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย</p> <p>๖.) เสนอแนะเกี่ยวกับการตรวจสอบและประเมินการบริหารจัดการเสนอต่ออธิการบดี</p> <p>๗.) ต้องรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ ทุกๆ ระยะเวลาตามที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด</p>
๓. อธิการบดี	<p>๑.) กำหนดแนวนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรและมีการบูรณาการร่วมกัน</p> <p>๒.) ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๓.) ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๔.) เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อ สภามหาวิทยาลัย ๑ รอบ ๖ เดือน และรอบ ๑๒ เดือน</p> <p>๕.) เสนอรายงานการควบคุมภายใน (ตามระเบียบ ฯ คตง. ข้อ ๖) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน ๓๐ วัน เมื่อสิ้นสุดรอบ ๖ เดือน และภายใน ๙๐ วันเมื่อสิ้นปีงบประมาณ (รอบ๑๒เดือน)</p>

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>	<p>๑.) กำหนดนโยบาย และแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย</p> <p>๒.) เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยง และพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๓.) ควบคุมและติดตามประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔.) ส่งเสริม สนับสนุน และให้คำปรึกษาแนะนำในการดำเนินงานของกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>
<p>๕. คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง</p>	<p>๑.) นำนโยบายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง ถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติของทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย</p> <p>๒.) ปรับปรุงคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๓.) สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนงานในมหาวิทยาลัย วิเคราะห์ ประเมิน ความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม</p> <p>๔.) รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>๕.) ร่างแผนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๖.) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงพร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย</p> <p>๗.) ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ และการควบคุมภายในและเสนอต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย พร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย</p> <p>๘. จัดทำรายงานการควบคุมภายใน(ตามระเบียบฯคตง. - ข้อ๖) เสนอต่ออธิการบดี</p> <p>๙. จัดทำระบบสารสนเทศความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยที่ครบถ้วนสมบูรณ์เหมาะสม สามารถเป็นข้อมูลเพื่อการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย</p>

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
<p>๖. รองอธิการบดีสาขา/คณบดี/ ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน</p>	<p>๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๒. กำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายของ มหาวิทยาลัย</p> <p>๓. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ตระหนักถึงความสำคัญและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของหน่วยงาน</p> <p>๕. รายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ภายใน ๓๐ วัน นับจากวันสิ้นภาคการศึกษา พร้อมทบทวนและกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>๖. เสนอรายงานการควบคุมภายใน(ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) ต่อประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหงภายใน ๔๕ วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ</p>
<p>๗. คณะกรรมการบริหารและ ดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของคณะ/ สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาฯ (ตำแหน่งสูงสุดของหน่วยงานเป็น ประธาน)</p>	<p>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</p> <p>๒. รวบรวมข้อมูล ระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยง และประเมินความเสี่ยงของหน่วยงาน</p> <p>๓. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง พร้อมเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>๔. ติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายในและจัดทำรายงานเสนอต่ออธิการบดี พร้อมทบทวนกำหนดแนวทางปรับปรุงพัฒนาแผนความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก</p> <p>๕. จัดทำรายงานการควบคุมภายในหน่วยงาน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) เสนอต่ออธิการบดี</p>

๕. ขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Procedure) และแผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow)

๕.๑ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน

๕.๑.๑ แต่งตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานเป็นประธาน ผู้รับผิดชอบงานด้านต่างๆ ของหน่วยงานเป็นกรรมการ

๕.๑.๒ วิเคราะห์โครงการ กิจกรรมที่จะสนับสนุนให้เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยนำกิจกรรมหลักของหน่วยงานมาวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงาน โดยทำความเข้าใจยุทธศาสตร์และนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ตลอดจนโครงการ/กิจกรรมที่จะสนับสนุนให้เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์

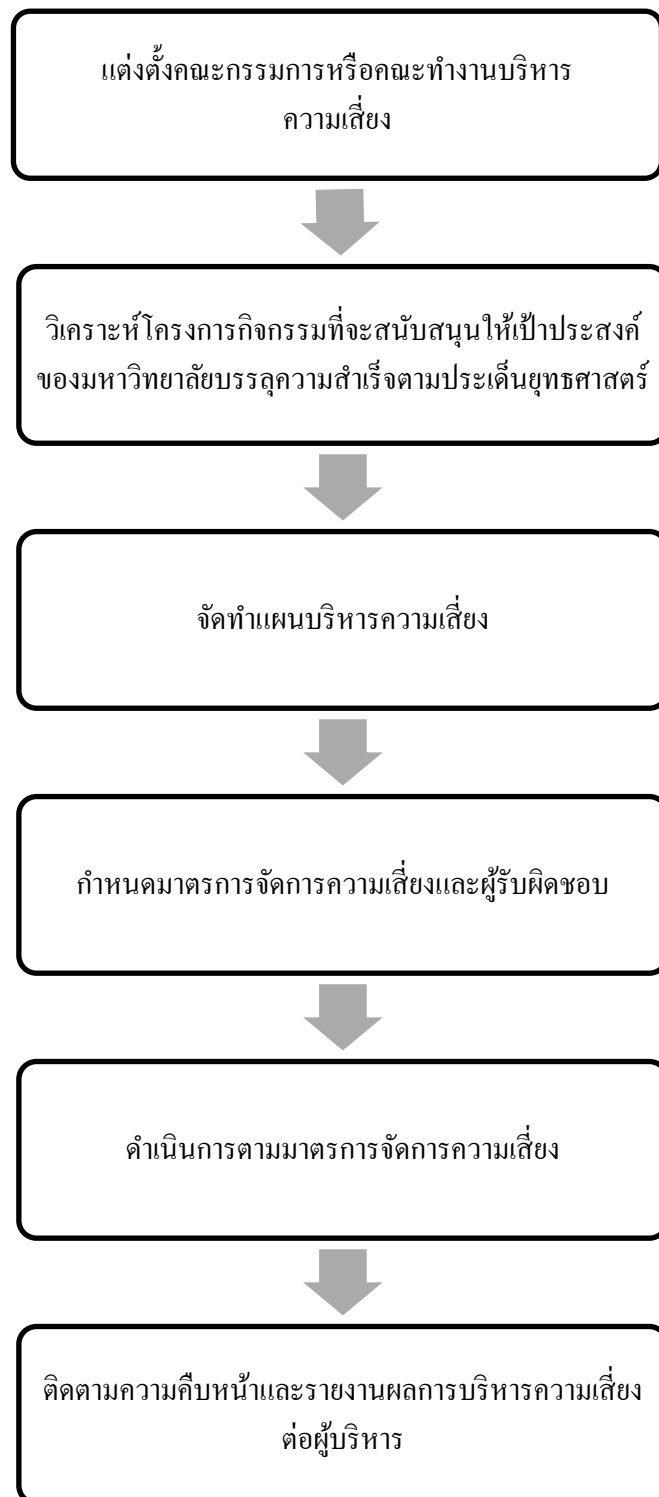
๕.๑.๓ จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยจัดประชุมคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระดมสมองในการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีความสำคัญ ที่อาจส่งผลกระทบต่อหรืออาจสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน) โดยต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย การระบุปัจจัยเสี่ยง ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริงเพื่อที่จะสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการหามาตรการลดความเสี่ยงต่อไป

๕.๑.๔ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและผู้รับผิดชอบ โดยนำความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก (โซนสีแดง) และระดับสูง (โซนสีส้ม) มากำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง โดยระบุตัวชี้วัด ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาให้ชัดเจน

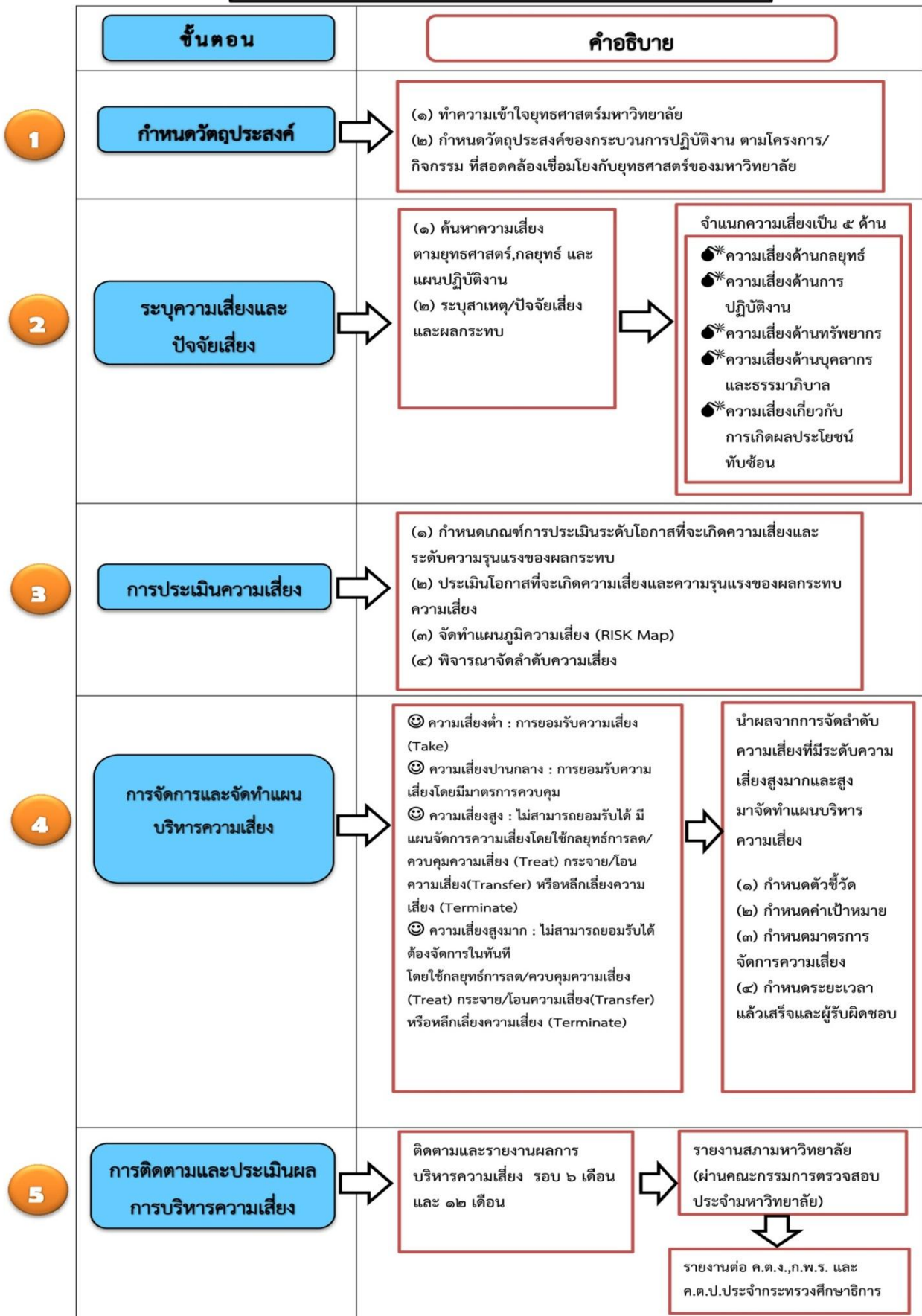
๕.๑.๕ ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง

๕.๑.๖ ติดตามความคืบหน้าและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้บริหารในรอบ ๖ เดือน และ ๑๒ เดือน พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง

๕.๒ แผนผังการปฏิบัติงาน (Work Flow) ด้านการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง



๖. มาตรฐานคุณภาพงาน (Quality Control)

ขั้นตอนการปฏิบัติงาน	มาตรฐาน/คุณภาพ/ข้อกำหนดที่สำคัญ
วิเคราะห์โครงการ กิจกรรมที่จะสนับสนุนให้ เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จ ตามประเด็นยุทธศาสตร์	หน่วยงานมีการวิเคราะห์งาน /โครงการ/กิจกรรม ตามยุทธศาสตร์ หรือพันธกิจของหน่วยงาน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ครบทั้ง ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ๒) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ๓) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ๔) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและ ธรรมาภิบาล ๕) ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ ทับซ้อน
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงครบถ้วน ตามขั้นตอน (มร.คส.๑ – มร.คส.๖)
	หน่วยงานมีการเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อ หัวหน้าหน่วยงานและ และส่งได้ทันกำหนด ภายในวันที่.....
กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงและ ผู้รับผิดชอบ	มีการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ที่ตอบสนองความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็วและมี ประสิทธิภาพ
การดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยง	มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงไม่ น้อยกว่าร้อยละ ๘๐
ติดตามความคืบหน้าและรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง	มีความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยงไม่น้อยกว่าร้อยละ ๕๐
	ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามเป้าหมายตามตัวชี้วัด
	จัดส่งรายงานผลการปฏิบัติงานต่อ ค.ต.ง.,ก.พ.ร. และ ค.ต.ป.กระทรวงศึกษาธิการ ทันกำหนด

๗. เอกสารอ้างอิง

- ๑) หนังสือสำนักงาน ก.พ.ร. “การบริหารความเสี่ยง (ฉบับปรับปรุงใหม่)”
- ๒) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ๓) คู่มือการบริหารความเสี่ยง กลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวง กระทรวงศึกษาธิการ

๘. แบบฟอร์มที่ใช้ (Forms)

- | | |
|----------------------|---|
| ๑) แบบฟอร์ม มร.คส. ๑ | กระบวนการทำงาน |
| ๒) แบบฟอร์ม มร.คส. ๒ | การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง |
| ๓) แบบฟอร์ม มร.คส. ๓ | เกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ |
| ๔) แบบฟอร์ม มร.คส.๔ | แผนภูมิความเสี่ยง |
| ๕) แบบฟอร์ม มร.คส.๖ | แผนบริหารความเสี่ยง |
| ๖) แบบฟอร์ม มร.คส.๗ | แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน |

๙. ข้อมูลสารสนเทศ / ฐานข้อมูลที่ใช้ในการปฏิบัติงาน

<p>๑. ข้อมูลสารสนเทศ/ฐานข้อมูลที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</p>	<p>๑.) แผนยุทธศาสตร์ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ๒.) แผนปฏิบัติราชการ ๕ ปี มหาวิทยาลัยรามคำแหง ๓.) แผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนด้านต่าง ๆ เช่น แผนพัฒนาบุคลากร แผนการวิจัย แผน ICT ๔.) ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ ๕.) ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ๖.) ข้อมูลสารสนเทศมหาวิทยาลัยรามคำแหง โดยงานวิจัยสถาบัน กองแผนงาน ๗.) รายงานผลการตรวจประเมินคุณภาพ ๘.) เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการดำเนินงานตามตัวชี้วัดต่าง ๆ</p>
--	---

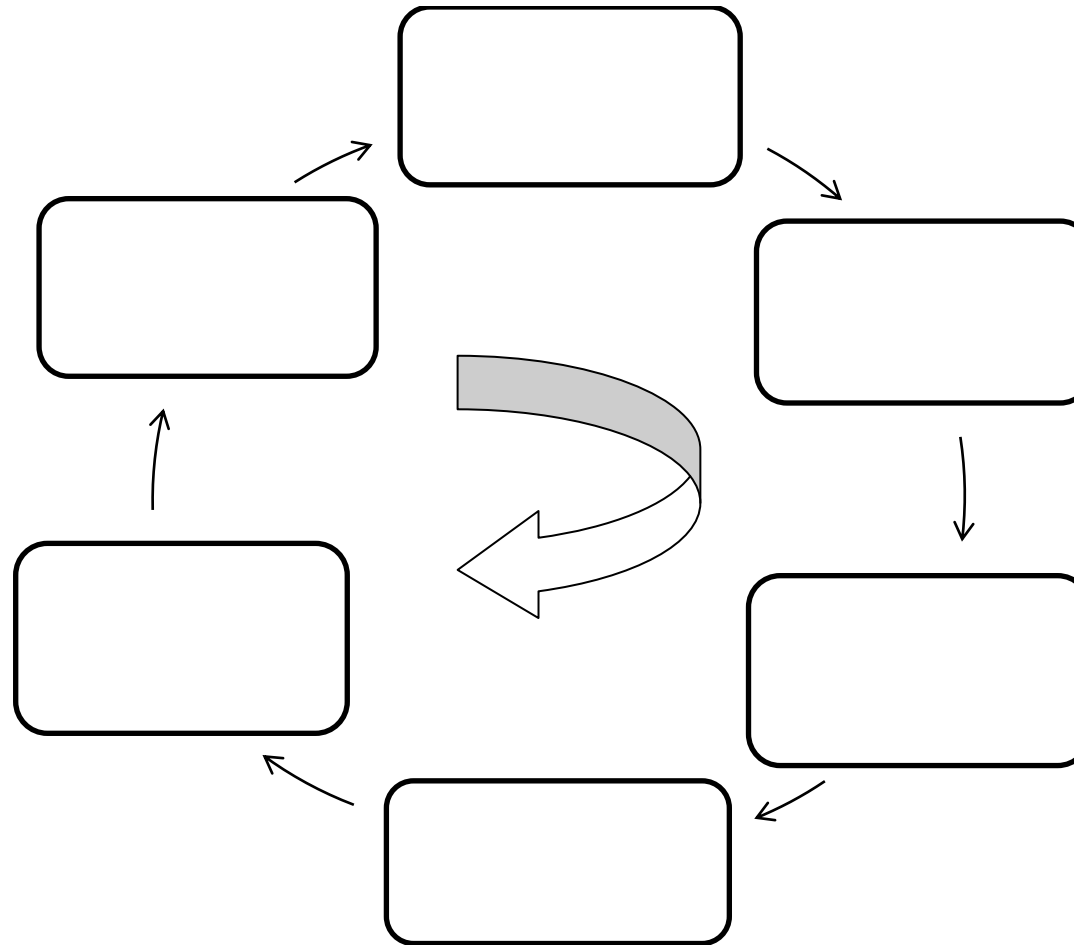
๑๑. ข้อเสนอแนะ /เทคนิคการปฏิบัติงาน/ปัญหาอุปสรรค แนวทางในการแก้ไข้ปัญหาและพัฒนางาน

ข้อเสนอแนะ/เทคนิคในการปฏิบัติงาน/ปัญหาอุปสรรค	แนวทางการดำเนินการ
๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงหน่วยงานไม่ได้วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญ สาเหตุอาจเกิดจากบุคลากรยังขาดความรู้ ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยง ฯ	เข้าไปให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามหน่วยงานต่าง ๆ
๒. บุคลากรไม่เข้าใจขั้นตอน/กระบวนการปฏิบัติงาน ทำให้การดำเนินงานเกิดความผิดพลาดไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด	จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง ฯ
๓. การประสานงานการติดตามข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ ยังมีความล่าช้าและไม่ครบถ้วน	- จัดทำปฏิทินการดำเนินงานและมีการเผยแพร่ทางเว็บไซต์ www.risk.ru.ac.th - ติดตาม ทางกรู๊ปไลน์

ภาคผนวก ก.

แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์.....
โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ.....
วัตถุประสงค์.....



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส. ๒ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่

โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ :

วัตถุประสงค์ :

ขั้นตอนการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ผลกระทบ	การประเมินความเสี่ยง			
					โอกาส ที่จะเกิด	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง

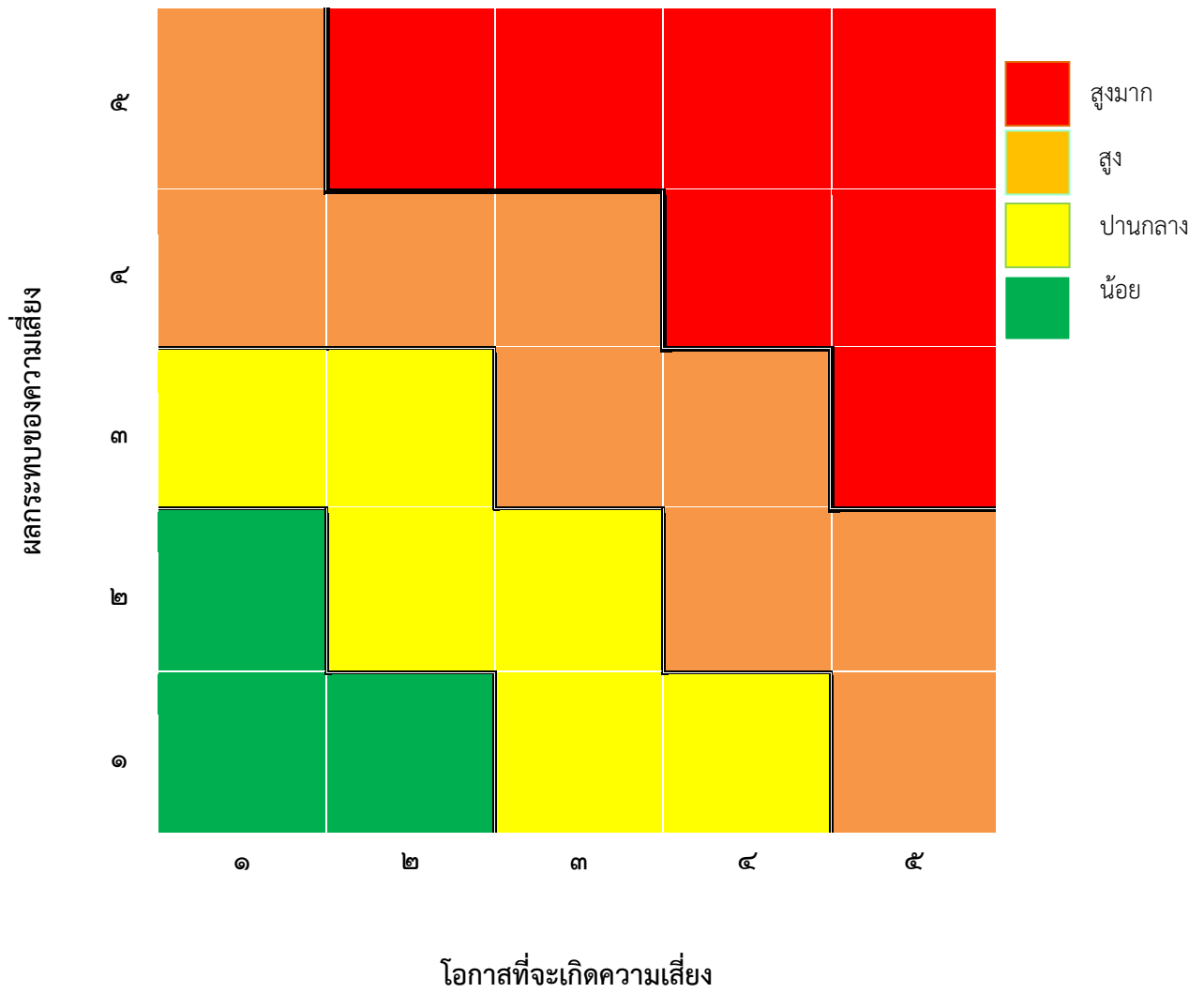
เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

มร.คส ๓

การพิจารณา	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง(เชิงคุณภาพ)	มีโอกาสดังขึ้นยาก	มีโอกาสดังขึ้นน้อยครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นบางครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นบ่อยครั้ง	มีโอกาสดังขึ้นเป็นประจำ
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง(เชิงปริมาณ)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %	๒๑ - ๔๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๖๑ - ๘๐ %	มากกว่า ๘๐ %

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามเป้าหมาย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %
ความสูญเสียด้านการเงิน (เชิงปริมาณ) เช่น รายได้/งบประมาณรายรับ	ลดลง ๐ - ๒๐%	ลดลง ๒๑ - ๔๐%	ลดลง ๔๑ - ๖๐%	ลดลง ๖๑ - ๘๐ %	ลดลงมากกว่า ๘๐%
ด้านความสามารถในการแข่งขัน (เชิงคุณภาพ)	ไม่ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเต็มที่	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	ไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	สูญเสียด้านทรัพยากร (การเงิน บุคลากร เวลา)	สูญเสียด้านทรัพยากร (การเงิน บุคลากร เวลา และทรัพยากรอื่น ๆ) สูญเสียลำดับในการแข่งขัน
ด้านเวลา (เชิงปริมาณ) เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม	ไม่เกิน ๑ เดือน	ไม่เกิน ๒ เดือน	ไม่เกิน- ๓ เดือน	ไม่เกิน ๔ เดือน	มากกว่า ๔ เดือน

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประจำปีงบประมาณ

มร.คส. ๖

ขั้นตอน การดำเนินงาน/ โครงการ/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	สาเหตุของความ เสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัด			มาตรการจัดการ ความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
			ปีที่ผ่านมา	ปัจจุบัน ปีงบประมาณ	หน่วย			

แบบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส. ๗

ประจำปีงบประมาณ

ขั้นตอนการดำเนินงาน/ โครงการ/ วัตถุประสงค์ (๑)	ความเสี่ยง (๒)	สาเหตุความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง (๓)	ตัวชี้วัด (๔)	ค่าเป้าหมาย (๕)	มาตรการจัดการความเสี่ยง/ ผลลัพธ์ที่ได้ (๖)	มาตรการจัดการ ความเสี่ยงใหม่ (๗)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๘)

ภาคผนวก ข.

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และ
ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสียหาย(เชิงคุณภาพ)	มีโอกาสดำเนินการ	มีโอกาสดำเนินการน้อยครั้ง	มีโอกาสดำเนินการบางครั้ง	มีโอกาสดำเนินการบ่อยครั้ง	มีโอกาสดำเนินการเป็นประจำ
โอกาสในการเกิดความเสียหาย(เชิงปริมาณ)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %	๒๑ - ๔๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๖๑ - ๘๐ %	มากกว่า ๘๐ %
การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ด้านการเรียนการสอน					
ด้านหลักสูตร เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษา/ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
ด้านการผลิตบัณฑิต สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีคุณภาพตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
ด้านการวิจัย					
จำนวนบทความของอาจารย์ที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่/จำนวนอาจารย์ประจำ (เชิงปริมาณ)	มากกว่า ๘๐%	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล					
จำนวนบุคลากร (เชิงปริมาณ) อัตรากำลังเกินกว่าหรือน้อยกว่าความต้องการ	๑ - ๓%	๔ - ๖ %	๗ - ๙ %	๑๐ - ๒๐ %	มากกว่า ๒๐ %
กระบวนการสรรหา การบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายไม่เหมาะสม ไม่เป็นธรรม (เชิงคุณภาพ) อัตราการเข้าออกงาน	๑ - ๓%	๔ - ๖ %	๗ - ๙ %	๑๐ - ๒๐ %	มากกว่า ๒๐ %
ประสิทธิภาพของบุคลากร (เชิงปริมาณ) ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน - สายสนับสนุน/สายวิชาการ	ร้อยละ ๐ - ๒๐%	๒๑ - ๔๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๖๑ - ๘๐ %	มากกว่า ๘๐ %
สายวิชาการ กรณีการขอตำแหน่งทางวิชาการใหม่ และ อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและ ทำผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากร ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ด้านการเงิน งบประมาณ การบริหารพัสดุ และความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน					
การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
การจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสัญญา (เชิงคุณภาพ)	๑๐๐ %	๙๕ - ๙๙ %	๙๐ - ๙๔ %	๘๕ - ๘๙ %	น้อยกว่า๘๕ %
เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (เชิงปริมาณ)	๑ ครั้ง/ปี	๒ ครั้ง/ปี	๓ ครั้ง/ปี	๔ ครั้ง/ปี	๕ ครั้ง/ปี
มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้น ของวงเงินงบประมาณที่ได้รับ (เชิงปริมาณ)	น้อยกว่า ๑๐%	๑๑-๒๐%	๒๑ - ๔๐%	๔๑ - ๖๐%	มากกว่า ๖๐%
ความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานต่อ นักศึกษา/ผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐ %
ผลกระทบด้านภาพลักษณ์ / ชื่อเสียง มหาวิทยาลัย (เชิงคุณภาพ)	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบภายในหน่วยงาน	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบภายในมหาวิทยาลัย	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบโดยผู้ที่เกี่ยวข้อง	มีการเผยแพร่ข่าวทั้งหนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตและวิทยุภายในประเทศ	มีการเผยแพร่ในทุกสื่อทั้งในประเทศและต่างประเทศ

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
การเชื่อมโยงฐานข้อมูล (เชิงปริมาณ) ฐานข้อมูลหลักทั้ง ๕ ฐาน สามารถ เชื่อมโยงกันทั้งระบบ ถูกต้องตรงความ ต้องการของผู้ใช้ และ เป็นประโยชน์ต่อการ ตัดสินใจของผู้บริหาร	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
การจัดการระบบความปลอดภัยของระบบ และข้อมูล (เชิงคุณภาพ) ระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีความ สมบูรณ์ปลอดภัย ใช้งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

มร.คส ๓ ปรับปรุง

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	๑=น้อยมาก	๒=น้อย	๓=ปานกลาง	๔=สูง	๕=สูงมาก
ด้านความปลอดภัย (เชิงคุณภาพ) มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดการสูญเสียบุคลากรและทรัพย์สิน	มากกว่า ๘๐ %	๖๑ - ๘๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๒๑ - ๔๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%
ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อมูลค่าทรัพย์สิน (เชิงปริมาณ)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๒๐%	๒๑ - ๔๐ %	๔๑ - ๖๐ %	๖๑ - ๘๐ %	มากกว่า ๘๐ %
ระยะเวลาในการควบคุมสถานการณ์ (เชิงปริมาณ) - ระยะเวลาการระบายน้ำ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑ ชั่วโมง	๒ - ๓ ชั่วโมง	๔ - ๑๒ ชั่วโมง	๑๓ - ๒๔ ชั่วโมง	มากกว่า ๒๔ ชั่วโมง
- ระยะเวลาในการควบคุมเพลิง	ทันที	๕ นาที	๑๐ นาที	๓๐ นาที	มากกว่า ๓๐ นาที
- ระยะเวลาในการควบคุมภัยแล้ง	น้อยกว่า ๑ วัน	๒ วัน	๓ วัน	๔ วัน	มากกว่า ๔ วัน
- ระยะเวลาในการควบคุมเหตุการณ์แผ่นดินไหว	น้อยกว่า ๑ วัน	๒ วัน	๓ วัน	๔ วัน	มากกว่า ๔ วัน
- ระยะเวลาในการแก้ปัญหากระแสไฟฟ้าดับ	๕ นาที	๑ ชั่วโมง	๒ ชั่วโมง	๓ ชั่วโมง	๑ วัน
- ระยะเวลาในการคลี่คลายสถานการณ์ชุมนุมประท้วง	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑ ชั่วโมง	๒ - ๓ ชั่วโมง	๔ - ๑๒ ชั่วโมง	๑๓ - ๒๔ ชั่วโมง	มากกว่า ๒๔ ชั่วโมง

