



สำนักงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

คู่มือ  
การบริหารความเสี่ยง  
และการควบคุมภายใน  
มหาวิทยาลัยรามคำแหง



## คำนำ

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในนับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่ก่อให้เกิดความเสียหาย ทั้งนี้ เพื่อให้ระดับและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ หรือควบคุมได้อย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์การ และเพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

สำนักงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และเป็นสื่อกลางที่ช่วยสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรของมหาวิทยาลัย เกี่ยวกับเรื่องการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบรรลุเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การต่อไป

สำนักงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

## สารบัญ

	หน้า
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1. หลักการและเหตุผล	1
2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	2 – 4
<b>บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง</b>	
1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	5 – 6
2. นโยบายวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	7
<b>บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</b>	8 - 16
<b>ภาคผนวก</b>	
ก. แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	17 – 31
ข. ตัวอย่างการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	32 – 46

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน นับเป็นเครื่องมือสำคัญและมีประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งการบริหารความเสี่ยงถูกนำมาช่วยในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการวางแผนกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสม คุ่มค่า เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ

ซึ่งปัจจุบันองค์การต้องเผชิญกับสภาวะความไม่แน่นอนทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์การที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ สามารถบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่าง ๆ มีความพร้อมใช้งาน มีการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ มาตรา ๗๘ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

ดังนั้น สำนักงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ขึ้น โดยยึดตามกรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์การเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission(COSO) ตามหลักเกณฑ์ (COSO ERM) เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารงานและตัดสินใจด้านต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสและผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์การ และช่วยให้มหาวิทยาลัยปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

## 1.2 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เข้าใจความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้อง ต่อไปนี้

1. **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ ทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

2. **ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)** หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้เกิด บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์กรควรระบุนสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับ สถานการณ์ และบริบทขององค์กร

3. **การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)** หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยการ ประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหาก เกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงต่ำ

**4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหาร ปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจาก เหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้อง มองปัญหาความเสี่ยงแบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วม จากผู้บริหารและผู้ปฏิบัติการจากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับ ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

กรณี เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุม ของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและ เหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และ ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ หรือความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็น ระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของ โอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยง และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้ อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจาก หน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติที่จะช่วยให้มั่นใจว่าได้มีการดำเนินการ ตามแนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยงที่วางไว้ กิจกรรมการควบคุมเกิดขึ้นในทุกระดับ ทุกหน้าที่งาน และทั่วทั้งองค์กร ประกอบด้วยกิจกรรมที่แตกต่างกัน เช่น การอนุมัติ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ การยืนยันความถูกต้อง การกระหายอด การแบ่งหน้าที่ และการสอบทานผลการปฏิบัติงาน แบ่งประเภท การควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

1.) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์การ การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

2.) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

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

4.) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีแก้ไขให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดไฟไหม้ เป็นต้น

## บทที่ 2

### แนวทางการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยรามคำแหง ประกอบด้วย

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

#### 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2 ระดับ คือ

**1.1 ระดับมหาวิทยาลัย** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ดำเนินการภายใต้นโยบายของมหาวิทยาลัยรามคำแหงและการกำกับดูแลของอธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

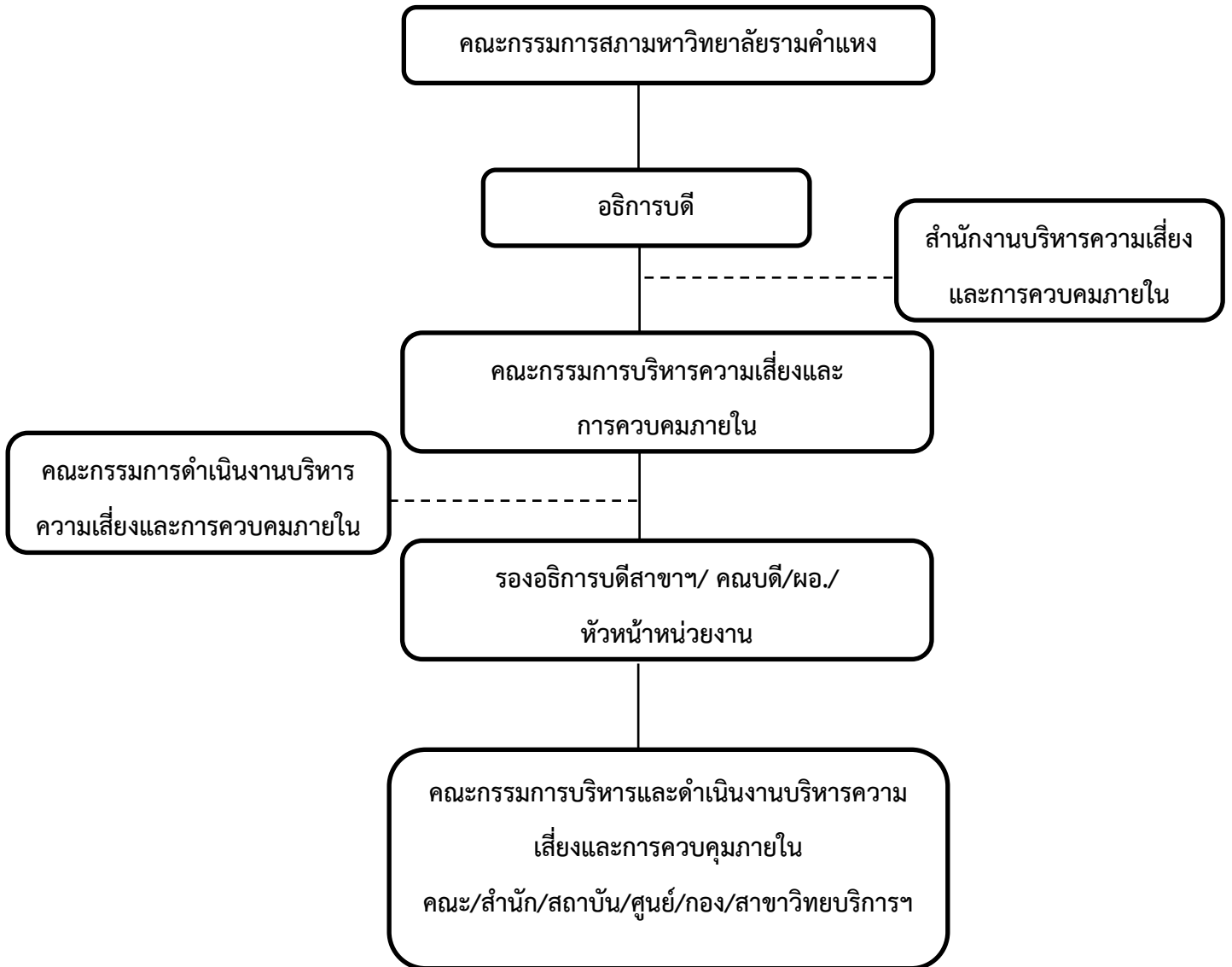
**1.2 ระดับหน่วยงาน** รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาวิทยบริการฯ ภายใต้การกำกับดูแลของ คณบดี/ผู้อำนวยการ/รองอธิการบดีสาขาฯ

**หมายเหตุ :** มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

หน่วยงาน หมายถึง คณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง/สาขาวิทยบริการ ฯ



โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



## 2. นโยบาย วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### 2.1) นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้มหาวิทยาลัยรามคำแหงมีระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ที่มุ่งไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์ตามกลยุทธ์หลักของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และการควบคุมภายในอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตามกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร COSO : ERM (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : Enterprise Risk Management)
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
3. ให้มีการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง โดยมีการทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา
4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 2.2) วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

1. เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าประสงค์และเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
2. เพื่อให้เกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น และสามารถหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยง เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรในมหาวิทยาลัย สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้มีระบบในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
5. เพื่อส่งเสริมหลักธรรมาภิบาล และการกำกับดูแลตนเองที่ดีในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม สามารถเพิ่มมูลค่าให้ผู้รับบริการ/นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม และบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จึงกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามหลักมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission) เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัยถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน

#### กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) ตามหลักมาตรฐาน COSO (The Committee Of Sponsoring Organization Of the Treadway Commission) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1. **การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ต้องให้ความสำคัญ องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยศึกษาทำความเข้าใจยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย วิเคราะห์โครงการกิจกรรมที่จะสนับสนุนให้เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยบรรลุความสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์ โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอก

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนจะช่วยให้การระบุ และวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยคำนึงถึงหลัก SMART ได้แก่

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

2. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กรว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกและให้ครอบคลุม ทุกประเภทของความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยรามคำแหงกำหนดประเภท ความเสี่ยงเป็น 6 ประเภท ดังนี้

ประเภทของความเสี่ยง	ความหมาย
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือ กลยุทธ์ (Strategic Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน ที่จะนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</li> </ul>
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนที่จะส่งผลต่อการ บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในภาพรวม เช่น ความเสี่ยงของ กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบ การประกันคุณภาพ</li> </ul>
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น สภาพคล่องทาง การเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสีย งบประมาณ การล่าช้า ความผิดพลาด เป็นต้น</li> </ul>
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่ เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงาน เช่น การดำเนินงานไม่แล้วเสร็จในสัญญา เป็นต้น</li> </ul>
ความเสี่ยงด้านบุคลากรและ ธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk)	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความเสี่ยงด้านบุคลากรที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการ วางแผนอัตรากำลังคน การกำหนดกรอบอัตรากำลัง</li> <li>ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ส่วนใหญ่เกิดจากกระบวนการทำงาน หลักขององค์กร เช่น การสรรหา บรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายไม่เป็นไป ตามหลักธรรมาภิบาล</li> </ul>

ประเภทของความเสี่ง	ความหมาย
<p>ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> <li><b>ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อให้สามารถบริหารจัดการในเรื่องของระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศให้สามารถเชื่อมโยงกันได้ทั้งระบบ ปลอดภัยและใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์</li> <li>- มีการป้องกันหรือลดการเกิดความเสียหายในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การสำรองข้อมูล การกู้คืนข้อมูลจากความเสียหาย (Backup and Recovery)</li> <li>- มีการจัดทำแผนแก้ไขปัญหาจากสถานการณ์ความไม่แน่นอนและภัยพิบัติที่อาจเกิดกับระบบสารสนเทศ</li> <li>- มีระบบรักษาความมั่นคงและปลอดภัยของระบบฐานข้อมูล เช่น มีระบบสำรองไฟ มีระบบป้องกันไวรัส (Anti-Virus System) เป็นต้น</li> <li>- มีการกำหนดสิทธิให้ผู้ใช้ในแต่ละระดับ (Access rights)</li> </ul> </li> <li><b>ความเสี่ยงด้านอาคารสถานที่ /ด้านความปลอดภัยจากอันตรายและภัยพิบัติ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น เพลิงไหม้อาคาร อันตรายจากอาคารเก่าที่ชำรุด หรือ</li> <li>- เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเกิดภัยธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม</li> <li>- ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน เช่น เกิดการชุมนุมประท้วงทางการเมือง เป็นต้น</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>

หมายเหตุ : ความเสี่ยงบางตัวอาจเป็นความเสี่ยง ได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน อาจจะเป็นทั้งความเสี่ยงด้านการเงินหรือความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

นอกจากความเสี่ยงทั้ง 6 ประเภท แล้ว มหาวิทยาลัยรามคำแหง ได้ดำเนินการวิเคราะห์ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิด ความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน โดยนำกรอบมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Tread way Commission) มาเป็นกรอบ การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน ที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุม กระบวนการปฏิบัติงาน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน หมายถึง กระบวนการวิเคราะห์ความเสี่ยง ที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อลดมูลเหตุของโอกาส ที่จะทำให้เกิด ความเสียหายจากการปฏิบัติงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน หรือความขัดแย้งระหว่างผลประโยชน์ ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อันเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงอย่างใกล้ชิดกับการทุจริต กล่าวคือ ยังมีสถานการณ์หรือสภาวะการณ์ของการขัดกันของผลประโยชน์ส่วนตนและผลประโยชน์ส่วนรวมมาก เท่าใด ก็ยังมีโอกาสก่อให้เกิดหรือนำไปสู่การทุจริตมากเท่านั้น

ทั้งนี้ซึ่งควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางใน การลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทของหน่วยงาน

**3. การประเมินความเสี่ยง** เป็นการนำปัจจัยเสี่ยงมาวิเคราะห์เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง (Likelihood) ว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะ ส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก ความสูญเสียทางการเงิน งบประมาณ ด้านเวลา ด้านความสามารถในการแข่งขัน ด้านการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ หรือ เกณฑ์ที่หน่วยงานกำหนดขึ้นเอง ภายใต้บริบท ของหน่วยงาน โดยสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ

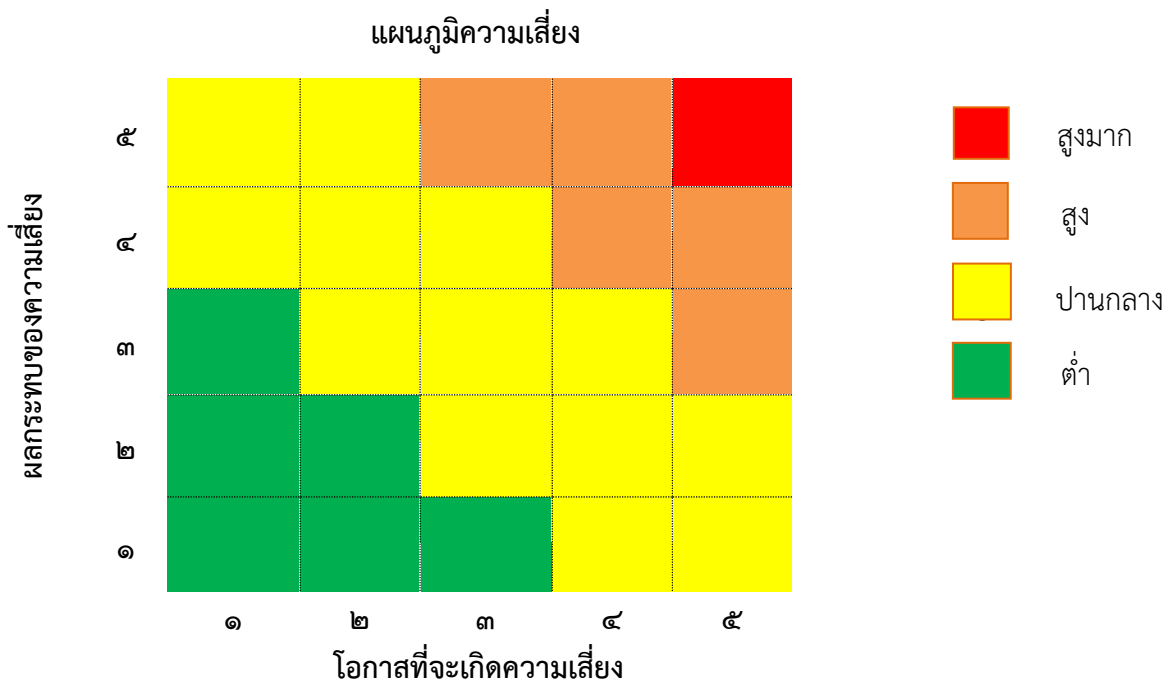
3.1 พิจารณาโอกาสในการเกิดความเสี่ยง จากสถิติการเกิดเหตุการณ์ในอดีต ปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าของโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยจัดระดับโอกาสในการเหตุการณ์ต่าง ๆ เป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	
		โอกาสเกิดเชิงคุณภาพ	โอกาสเกิดเชิงปริมาณ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเป็นประจำ	มากกว่า 80 %
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อยครั้ง	61 – 80 %
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบางครั้ง	41 – 60 %
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยครั้ง	21 – 40 %
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นยาก	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 %

3.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหายที่คาดว่าจะได้รับหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้น โดยกำหนดระดับความรุนแรงของผลกระทบ แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก ซึ่งการกำหนดระดับของผลกระทบนั้นจะต้องพิจารณาถึงความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ได้แก่ ผลกระทบด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต ด้านทรัพย์สิน เป็นต้น แสดงรายละเอียดในแบบเกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (มร.คส.2)

จากนั้น พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และระดับความรุนแรงของผลกระทบ เมื่อเกิดความเสี่ยง นั้นว่าก่อให้เกิดความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วนำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Level of Risk) หรือจัดลำดับความรุนแรงที่มีผลกระทบต่อแผนงาน/โครงการและพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบความเสี่ยงที่ประเมินได้ โดยจัดเรียงเป็นลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ ในรูปของแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)



ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยสี	ความหมาย
ระดับสูงมาก (Extreme)	สีแดง <span style="color: red; font-weight: bold;">■</span>	ความเสี่ยงในระดับสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงอย่างเร่งด่วน เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูงมาก
ระดับสูง (High)	สีส้ม <span style="color: orange; font-weight: bold;">■</span>	ความเสี่ยงในระดับสูง เป็นความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพราะมีโอกาสสร้างความเสียหายให้กับหน่วยงานสูง
ระดับปานกลาง (Medium)	สีเหลือง <span style="color: yellow; font-weight: bold;">■</span>	ความเสี่ยงในระดับปานกลาง เป็นความเสี่ยงในระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมภายในที่มี มีการกำกับดูแลติดตาม เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงสูงขึ้น
ระดับต่ำ (Low)	สีเขียว <span style="color: green; font-weight: bold;">■</span>	ความเสี่ยงในระดับต่ำ เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ



#### 4. การจัดการความเสี่ยง

หลังจากได้มีการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (ตามแบบฟอร์ม มร.คส.1 ส่วนที่ 3) เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และกำหนดผู้รับผิดชอบ โดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยรามคำแหง

แนวทางการจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี ดังนี้

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)	▪ ยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยง
การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing)	▪ เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่น เช่น การทำประกันภัย การทำสัญญาการรับประกัน
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance )	▪ เป็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำสามารถยอมรับความเสี่ยงได้ ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แต่ควรมีการติดตามอย่างสม่ำเสมอ
การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction)	▪ คือการลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ โดยมีมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การติดตั้งเครื่องดับเพลิง การ Back up ข้อมูลเป็นระยะ ๆ

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดี่ยวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว

## 5. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

ติดตามความคืบหน้าและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อผู้บริหารทุกรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน พร้อมทั้งทบทวนปรับปรุงแผนอย่างต่อเนื่อง โดยดำเนินการดังนี้

ระดับ	เรื่องที่รายงาน	ระยะเวลา
ระดับหน่วยงาน	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เสนอต่อมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ รอบ 6 เดือนภายในเดือนมีนาคมของทุกปี</li><li>▪ รอบ 12 เดือนภายในเดือนกันยายนของทุกปี</li></ul>
ระดับมหาวิทยาลัย	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เสนอต่อผู้บริหารระดับสูงสุดของมหาวิทยาลัย	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ รอบ 6 เดือนภายในเดือนเมษายนของทุกปี</li><li>▪ รอบ 12 เดือนภายในเดือนพฤศจิกายนของทุกปี</li></ul>

กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ขั้นตอน	การดำเนินการ
<p>1 กำหนดวัตถุประสงค์</p>	<p>(1) ทำความเข้าใจยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย (2) กำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละด้านที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย</p>
<p>2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง</p>	<p>(1) ค้นหาความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงาน (2) ระบุปัจจัยเสี่ยง</p> <p><b>จำแนกความเสี่ยงเป็น 5 ด้าน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●* ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</li> <li>●* ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน</li> <li>●* ความเสี่ยงด้านทรัพยากร</li> <li>●* ความเสี่ยงด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล</li> <li>●* ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน</li> </ul>
<p>3 การประเมินความเสี่ยง</p>	<p>(1) ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบ (2) จัดระดับความเสี่ยง โดยนำความเสี่ยงที่มีระดับสูงและสูงมากไปจัดการความเสี่ยง</p>
<p>4 การจัดการความเสี่ยง</p>	<p>(1) ความเสี่ยงต่ำ : การยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : การยอมรับความเสี่ยงโดยมีมาตรการควบคุม (3) ความเสี่ยงสูง ไม่สามารถยอมรับได้ (4) ความเสี่ยงสูงมาก</p>
<p>5 การติดตามผลการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน และ 12</p>

## ภาคผนวก

### ก. แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และแบบติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยแบบฟอร์ม ดังนี้

- (1). แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (มร.คส.1)
- (2). เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (มร.คส.2)
- (3). แบบติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (มร.คส.3)

หน่วยงาน.....

มร.คส.1

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง  
ประจำปีงบประมาณ.....

ส่วนที่ 1 ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
- ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ สารสนเทศ และอาคารสถานที่)

วัตถุประสงค์ : .....

ความเสี่ยง : .....

คำเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	คำเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
ตัวชี้วัด :  คำเป้าหมาย :		<input type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... <b>**ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ</b>

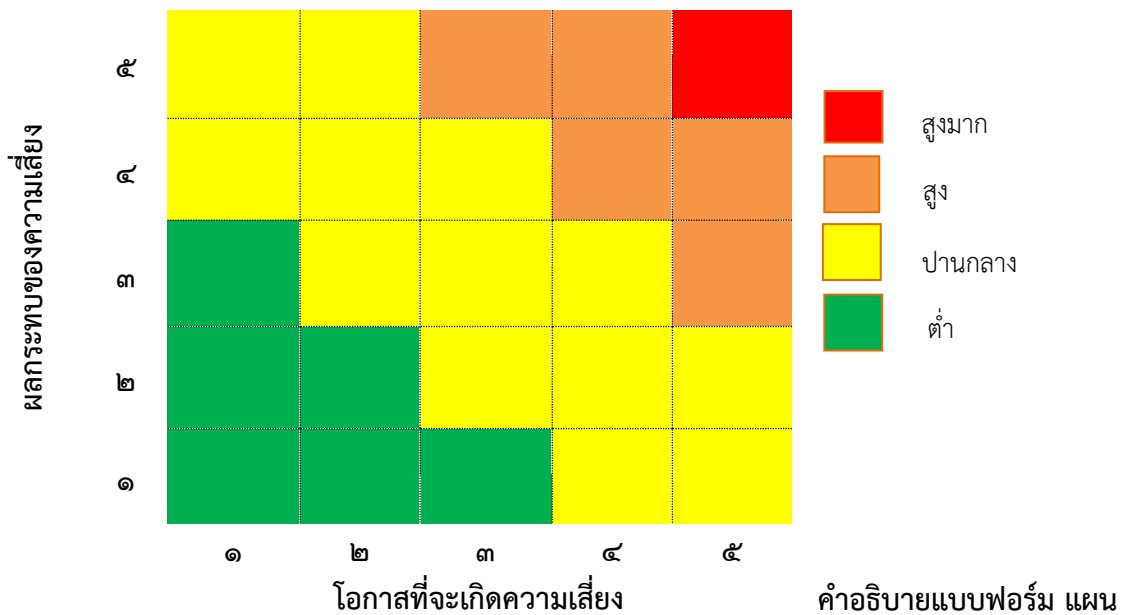
ส่วนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ปัจจัยภายใน (Internal)			
I1			
I2			
ปัจจัยภายนอก (External)			
E1			
E2			

ส่วนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา	หมายเหตุ

หมายเหตุ ส่วนที่ 3 นำเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่สูงและสูงมากมาจัดการความเสี่ยง



## บริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

### (1) ส่วนที่ 1 ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- (1.1) ระบุประเภทความเสี่ยง และ ระบุวัตถุประสงค์องค์กรในแต่ละด้าน
- (1.2) ระบุความเสี่ยง โดยการทบทวนว่ากิจกรรมที่ปฏิบัติอยู่มีความเสี่ยงอะไรบ้าง ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงาน
- (1.3) กำหนดค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด โดยพิจารณาตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย จากแผนปฏิบัติราชการ
- (1.4) กำหนดค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้ กำหนดโดยคณะกรรมการของหน่วยงาน
- (1.5) ระบุผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ โดยวิเคราะห์ผลกระทบ และ ผลที่จะตามมาหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ทั้งนี้สามารถตอบได้มากกว่า 1 ข้อ

### (2) ส่วนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

- (2.1) ระบุปัจจัยเสี่ยงหรือสาเหตุการเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและ ภายนอก
- (2.2) โอกาส ระบุระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากเกณฑ์มาตรฐาน ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)
- (2.3) ผลกระทบ ระบุระดับความรุนแรงของผลกระทบ โดยพิจารณาจากเกณฑ์ มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
- (2.4) ระดับความเสี่ยง พิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ระดับความรุนแรงของผลกระทบ ที่ประเมินได้ตามแผนภูมิความเสี่ยง

### ส่วนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

- (3.1) ปัจจัยเสี่ยง นำเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงและสูงมากมาจัดการความเสี่ยง
- (3.2) มาตรการจัดการความเสี่ยง ระบุมาตรการ/โครงการ/กิจกรรมที่จะจัดการความเสี่ยง
- (3.3) ผู้รับผิดชอบ/ระยะเวลา โดยกำหนดผู้รับผิดชอบตามมาตรการจัดการความเสี่ยง และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ



เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ

มร.คส.2

การพิจารณา	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)	มีโอกาสดังเกิดขึ้นยาก	มีโอกาสดังเกิดขึ้น ปานกลาง	มีโอกาสดังเกิดขึ้น บางครั้ง	มีโอกาสดังเกิดขึ้น บ่อยครั้ง	มีโอกาสดังเกิดขึ้น เป็นประจำ
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%	21 – 40 %	41 – 60 %	61 – 80 %	มากกว่า 80%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

มร.คส.2

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ด้านกลยุทธ์</b>					
การดำเนินงานตามภารกิจของมหาวิทยาลัย เป็นไปตามเป้าหมาย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
ความสูญเสียด้านการเงิน เช่น รายได้/งบประมาณรายรับ (เชิงปริมาณ)	ลดลง 0 – 20%	ลดลง 21 – 40%	ลดลง 41 – 60%	ลดลง 61 – 80%	ลดมากกว่า 80%
ด้านเวลา เช่น เกิดความล่าช้าของโครงการ/กิจกรรม (เชิงปริมาณ)	ไม่เกิน 1 เดือน	ไม่เกิน 2 เดือน	ไม่เกิน 3 เดือน	ไม่เกิน 4 เดือน	มากกว่า 4 เดือน
ด้านความสามารถในการแข่งขัน (เชิงคุณภาพ)	ไม่ได้รับประโยชน์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างเต็มที่	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	ไม่บรรลุตามเป้าหมายของหน่วยงาน	สูญเสียในด้านทรัพยากร (การเงิน บุคลากร เวลา)	สูญเสียในด้านทรัพยากร (การเงิน บุคลากร เวลา และ ทรัพยากรอื่น ๆ ) สูญเสียลำดับในการแข่งขัน

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ด้านการเรียนการสอน</b>					
<b>ด้านหลักสูตร</b> เป็นไปตามกรอบมาตรฐาน คุณวุฒิระดับอุดมศึกษา/ เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
<b>ด้านการผลิตบัณฑิต</b> สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและมี คุณภาพตรงกับความต้องการ ของตลาดแรงงาน	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
<b>ด้านการวิจัย</b>					
จำนวนบทความของ อาจารย์ที่ได้รับการตีพิมพ์ เผยแพร่/จำนวนอาจารย์ ประจำ (เชิงปริมาณ)	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ด้านบุคลากรและธรรมาภิบาล</b>					
จำนวนบุคลากร (เชิงปริมาณ) อัตรากำลังเกินกว่าหรือน้อยกว่าความต้องการ	1 – 3%	4 – 6%	7 – 9%	10 – 20%	มากกว่า 20%
กระบวนการสรรหา การบรรจุแต่งตั้งโยกย้ายไม่เหมาะสมไม่เป็นธรรม (เชิงคุณภาพ)	1 – 3%	4 – 6%	7 – 9%	10 – 20%	มากกว่า 20%
ประสิทธิภาพของบุคลากร เช่น ความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน (เชิงปริมาณ)	ร้อยละ 0 – 20%	21 – 40 %	41 – 60%	61 – 80%	มากกว่า 80%
<b>บุคลากรสายวิชาการ</b> การขอตำแหน่งทางวิชาการใหม่และอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการและทำผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง	มากกว่า 80 %	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
เส้นทางความก้าวหน้าของบุคลากรชัดเจน เป็นที่ยอมรับ	มากกว่า 80 %	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ด้านการเงิน งบประมาณ การบริหารพัสดุ และความเสี่ยงเกี่ยวกับผลประโยชน์ทับซ้อน</b>					
การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามเป้าหมาย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า 80 %	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
การจัดซื้อ จัดจ้าง เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและสัญญา (เชิงคุณภาพ)	100 %	95 – 99%	90 – 94 %	85 – 89%	น้อยกว่า 85%
เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน (เชิงปริมาณ)	1 ครั้ง/ปี	2 ครั้ง/ปี	3 ครั้ง/ปี	4 ครั้ง/ปี	5 ครั้ง/ปี
มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นของวงเงินงบประมาณที่ได้รับ (เชิงปริมาณ)	น้อยกว่า 10 %	11 – 20 %	21 – 40 %	41 – 60 %	มากกว่า 60%
ความพึงพอใจในการให้บริการของหน่วยงานต่อนักศึกษา/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (เชิงปริมาณ)	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ</b>					
การเชื่อมโยงฐานข้อมูล (เชิงปริมาณ) ฐานข้อมูลหลักทั้ง 5 ฐาน สามารถเชื่อมโยงกันทั้ง ระบบ ถูกต้องตรงความต้องการ ของผู้ใช้และเป็นประโยชน์ต่อ การตัดสินใจของผู้บริหาร	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
การจัดการระบบความปลอดภัย ของระบบและข้อมูล (เชิงคุณภาพ) ระบบสารสนเทศ ของมหาวิทยาลัยมีความสมบูรณ์ ปลอดภัย ใช้งานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%

เกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
ด้านความปลอดภัย(เชิงคุณภาพ) มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่เกิดการสูญเสียบุคลากรและทรัพย์สิน	มากกว่า 80%	61 – 80%	41 – 60%	21 – 40%	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%
ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อมูลค่าทรัพย์สิน (เชิงปริมาณ)	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20%	21 – 40%	41 – 60%	61 – 80%	มากกว่า 80%
ระยะเวลาการระบายน้ำ	น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง	2 – 3 ชั่วโมง	4 – 12 ชั่วโมง	13 – 24 ชั่วโมง	มากกว่า 24 ชั่วโมง
ระยะเวลาในการควบคุมเพลิง	ทันที	5 นาที	10 นาที	30 นาที	มากกว่า 30 นาที
ระยะเวลาในการควบคุมภัยแล้ง	น้อยกว่า 1 วัน	2 วัน	3 วัน	4 วัน	มากกว่า 4 วัน
ระยะเวลาในการควบคุมเหตุการณ์แผ่นดินไหว	น้อยกว่า 1 วัน	2 วัน	3 วัน	4 วัน	มากกว่า 4 วัน
ระยะเวลาในการแก้ปัญหากระแสไฟฟ้าดับ	5 นาที	1 ชั่วโมง	2 ชั่วโมง	3 ชั่วโมง	1 วัน
ระยะเวลาในการคลี่คลายสถานการณ์ชุมนุมประท้วง	≤ 1 ชั่วโมง	2 – 3 ชั่วโมง	4 – 12 ชั่วโมง	13 – 24 ชั่วโมง	มากกว่า 24 ชั่วโมง

**หมายเหตุ :** หน่วยงานสามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ขึ้นเอง ภายใต้บริบทของหน่วยงาน สามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ แต่ควรจะให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย โดยหน่วยงานอาจจะเชิญผู้ที่เกี่ยวข้องมาร่วมประชุมปรึกษาหารือร่วมกัน หรือกรณีที่เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคนและต้องการความคิดเห็นจากบุคคลจำนวนมากอาจจะพิจารณาใช้วิธีการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม



หน่วยงาน.....

มร.คส.3

แบบติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ.....

ประเภทความเสี่ยง/ วัตถุประสงค์	ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง			มาตรการจัดการความเสี่ยง	โอกาสคงเหลือ	ผลกระทบคงเหลือ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ
		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง					
ความเสี่ยงด้าน.....									
ความเสี่ยง..... วัตถุประสงค์.....  ตัวชี้วัด : ..... ค่าเป้าหมาย :.....									

## คำอธิบายแบบฟอร์ม แบบติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

- (1) ระบุหน่วยงาน
- (2) ระบุด้านของความเสี่ยง
- (3) ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย  
ระบุตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย ตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ส่วนที่1)
- (4) ปัจจัยเสี่ยง  
ระบุปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ส่วนที่ 3)
- (5) มาตรการจัดการความเสี่ยง/ผลการดำเนินงาน  
ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงที่ได้จากแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ส่วนที่ 3) และรายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ การรายงานผลการดำเนินงานควรจะรายงานผลที่สามารถวัดได้ชัดเจนว่า ความเสี่ยงลดลงอย่างไร
- (6) โอกาสคงเหลือ  
ระบุโอกาสของความเสี่ยงคงเหลือหรือความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นอีกหลังจากที่ได้มี มาตรการและได้ดำเนินการตามมาตรการจัดการความเสี่ยงแล้ว
- (7) ผลกระทบคงเหลือ  
ระบุผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นหลังจากที่ได้มีมาตรการและได้ดำเนินการตามมาตรการ จัดการความเสี่ยงแล้ว
- (8) ระดับความเสี่ยงคงเหลือ  
ระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ =โอกาสคงเหลือ x ผลกระทบคงเหลือ
- (9) มาตรการจัดการความเสี่ยงใหม่  
ระบุมาตรการจัดการความเสี่ยงใหม่ (ถ้ามี)
- (10) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ  
กำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จและกำหนดผู้รับผิดชอบ

## ภาคผนวก

ภาคผนวก ข. ตัวอย่าง การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส.1

ประจำปีงบประมาณ 2563

ส่วนที่ ๑ ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
- ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ สารสนเทศ และอาคารสถานที่)

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเป้าหมายได้อย่างชัดเจนและท้าทาย

ความเสี่ยง : รายได้คาดว่าจะลดลงไม่เพียงพอในการบริหารจัดการ

ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
<b>ตัวชี้วัด :</b> ๑. รายได้ต่อปี ๒. จำนวนนักศึกษา <b>ค่าเป้าหมาย :</b> ๑. จำนวน ๔ พันล้าน/ปี ๒. จำนวน ๔๕,๐๐๐ คน /ปี	๑. รายได้ต่อปี ๓ พันล้าน/ปี ๒. จำนวนนักศึกษา ๔๐,๐๐๐ คน	<input checked="" type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input checked="" type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....

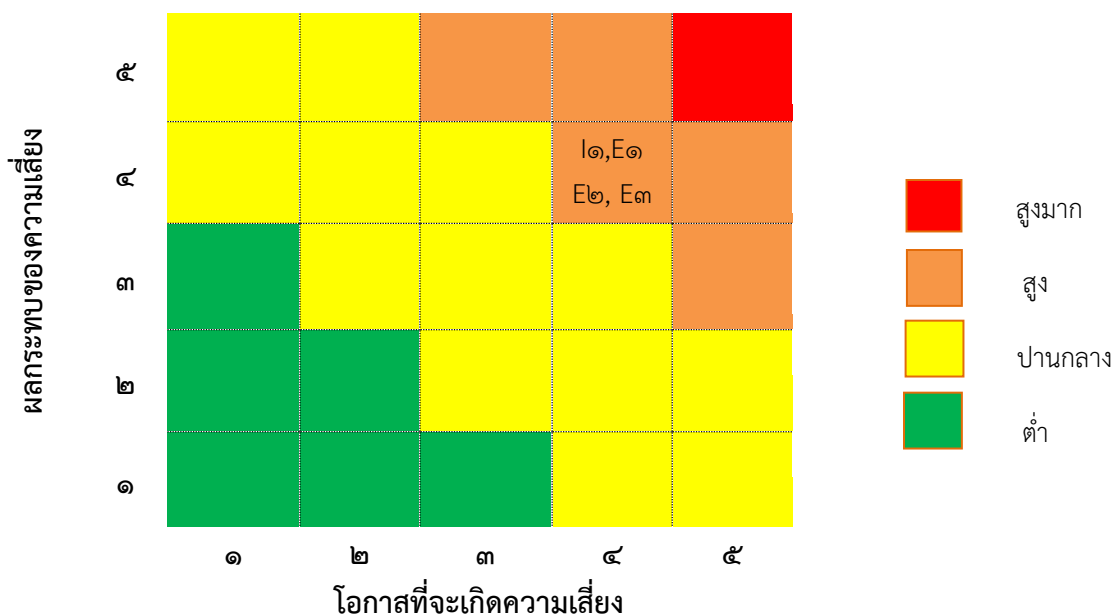
ส่วนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายใน (Internal)</b>			
I๑ อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตามเกณฑ์บัณฑิตศึกษามีแนวโน้มลดลงเนื่องจากเกษียณอายุและดำเนินการทดแทนไม่ทัน ทำให้รับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้น้อยลง	๔	๔	สูง
<b>ปัจจัยภายนอก (External)</b>			
E๑ จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	๔	๔	สูง
E๒ นักศึกษามีแนวโน้มลดลงทุกระดับ	๔	๔	สูง
E๓ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง	๔	๔	สูง

ส่วนที่ ๓ การจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยภายใน</b>			
l๑ อาจารย์ที่มีคุณวุฒิตามเกณฑ์บัณฑิตศึกษา มีแนวโน้มลดลงเนื่องจากเกษียณอายุและ ดำเนินการทดแทนไม่ทัน ทำให้รับนักศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาได้น้อยลง	(๑) ให้ทุกคณะติดตามกระตุ้นให้ผลิต ผลงานทางวิชาการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้อาจารย์ที่มีคุณสมบัติตาม เกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘ สามารถรับนักศึกษาระดับ บัณฑิตศึกษาได้มากขึ้น	ผู้บริหาร/คณะ ก.ย.๖๓	
<b>ปัจจัยภายนอก</b>			
E๑ จำนวนนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	(๑) จัดทำโครงการความร่วมมือกับ ภาครัฐและภาคเอกชน	คณะ/สำนัก/ สถาบัน/ สาขาวิทยบริการฯ ก.ย.๖๓	
E๒ นักศึกษามีแนวโน้มลดลงทุกระดับ	(๒) เปิดหลักสูตรรองรับความ ต้องการของผู้สูงอายุทั้งหลักสูตร ระยะสั้น และ ระยะยาว	คณะ/สำนัก/ สถาบัน/ สาขาวิทยบริการฯ ก.ย.๖๓	
E๓ เงินอุดหนุนจากรัฐบาลมีแนวโน้มลดลง	(๑) แต่ละหน่วยงานเร่งหาจุดแข็ง และจัดหารายได้เพิ่มเติม เช่น โครงการฝึกอบรมระยะสั้น	คณะ/สำนัก/ สถาบัน/ สาขาวิทยบริการฯ ก.ย.๖๓	

แผนภูมิความเสี่ยง



**มหาวิทยาลัยรามคำแหง**  
**แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง**  
**ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓**

มร.คส. ๑

**ส่วนที่ ๑ ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์**

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์ (ด้านการผลิตบัณฑิต)  การปฏิบัติงาน  
 บุคลากรและธรรมาภิบาล  ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน  
 ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ สารสนเทศ และอาคารสถานที่)

**กำหนดวัตถุประสงค์ :** เพื่อให้การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพและมาตรฐานสากลสอดคล้องกับ  
 แผนของมหาวิทยาลัยและเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา

**ความเสี่ยง :** หลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร

ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
<b>ค่าเป้าหมาย :</b> จำนวนหลักสูตรที่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด  <b>ตัวชี้วัด :</b> ร้อยละ ๙๕ ของหลักสูตรทั้งหมด	ร้อยละ ๙๐ ของหลักสูตรทั้งหมด	<input checked="" type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input checked="" type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....

**ส่วนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง**

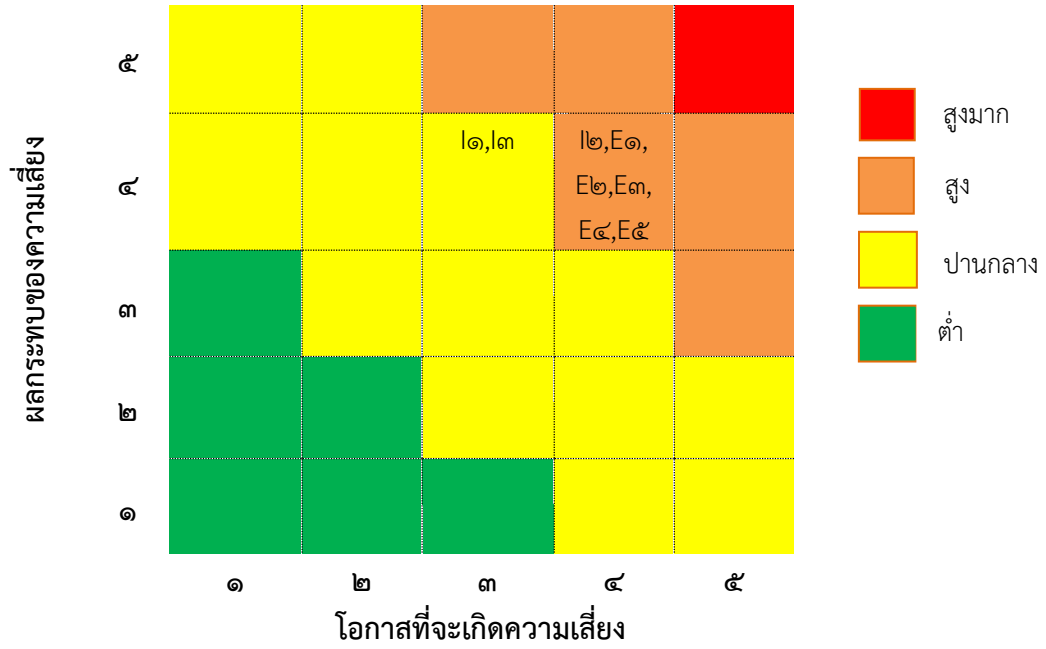
ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายใน (Internal)</b>			
๑ การพัฒนาหลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	๓	๔	ปานกลาง
๒ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เพียงพอ	๔	๔	สูง
๓ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร/อาจารย์ประจำหลักสูตร มีคุณสมบัติไม่ครบตามเกณฑ์	๓	๔	ปานกลาง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายนอก (External)</b>			
E๑ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายเศรษฐกิจ	๔	๔	สูง
E๒ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการดำเนินงาน	๔	๔	สูง
E๓ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ	๔	๔	สูง
E๔ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาของชาติ	๔	๔	สูง
E๕ การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘	๔	๔	สูง

### ส่วนที่ ๓ การจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยภายใน</b>			
๒ อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เพียงพอ	(๑) กระตุ้นให้อาจารย์ขอตำแหน่งทางวิชาการและทำผลงานอย่างต่อเนื่อง (๒) ปิดหลักสูตรในสาขาวิชาที่ไม่มีความพร้อม	ฝ่ายวิชาการ/ คณะ/ กองบริการ การศึกษา ก.ย.๖๓	
<b>ปัจจัยภายนอก</b>			
E๑ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายเศรษฐกิจ	(๑) จัดตั้งคณะกรรมการ ศึกษาถึงสาเหตุและผลกระทบการลดลงของนักศึกษา	สวป./ บัณฑิตวิทยาลัย ก.ย.๖๓	
E๒ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลต่อการดำเนินงาน			
E๓ การเปลี่ยนแปลงด้านสังคม เช่น การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ			
E๔ การเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาของชาติ	(๒) ติดตามการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายการศึกษาของชาติและเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรและแจ้งให้คณะและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบล่วงหน้า	สำนักประกัน คุณภาพ/คณะ ก.ย.๖๓	
E๕ การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร พ.ศ. ๒๕๕๘			

### แผนภูมิความเสี่ยง





มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส. ๑

ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓

ส่วนที่ ๑ ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
- ด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ สารสนเทศ และอาคารสถานที่)

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์สามารถสนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยได้

ความเสี่ยง : กำลังคนขาดความต่อเนื่องที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
<b>ตัวชี้วัด :๑.บุคลากรสายวิชาการ</b> ร้อยละของอาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ออาจารย์ประจำทั้งหมด ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ ๕๐	ร้อยละ ๔๕	<input checked="" type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input checked="" type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ .....
<b>๒. บุคลากรสายสนับสนุน</b> ร้อยละของบุคลากรที่ทำผลงานทางวิชาการและได้รับอนุมัติ ค่าเป้าหมาย : ร้อยละ ๘๐	ร้อยละ ๗๐	

ส่วนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายใน (Internal)</b>			
๑๑ จำนวนบุคลากรสายวิชาการที่มีตำแหน่งทางวิชาการเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก แต่อาจารย์ใหม่ที่รับเข้ามาทดแทนต้องใช้เวลาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	๔	๔	สูง
๑๒ อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าเป้าหมาย/ไม่ทำผลงานทางวิชาการ	๔	๔	สูง
๑๓ บางหน่วยงานการมอบหมายงานไม่ตรงกับตำแหน่ง	๓	๔	ปานกลาง
๑๔ ระบบข้อมูลของบุคลากรมีหลายส่วน ไม่ได้เชื่อมโยงเข้าเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน	๔	๔	สูง

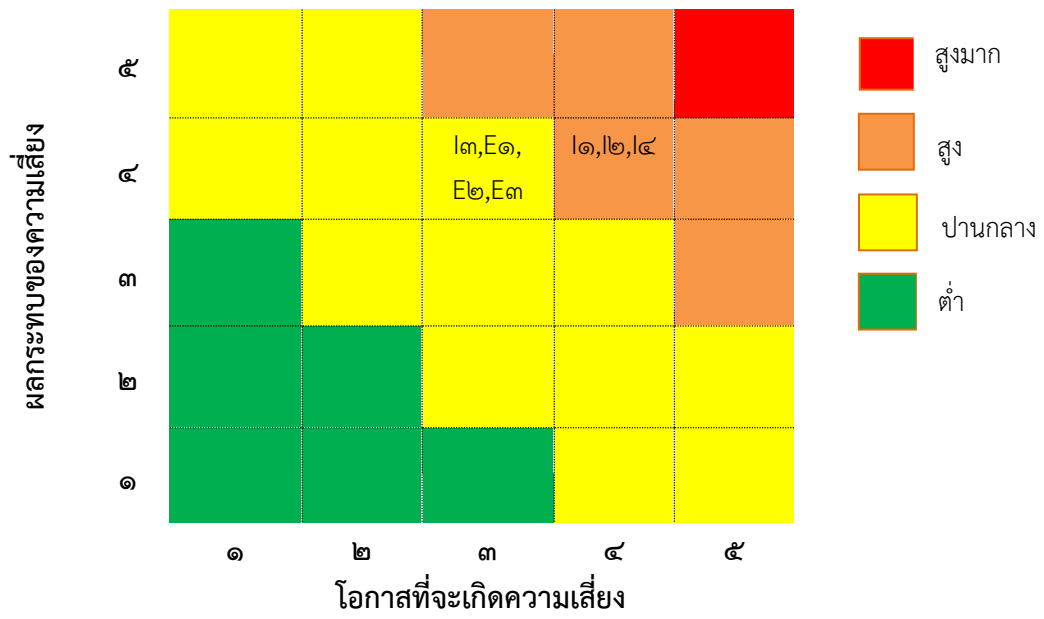
## ส่วนที่ ๒ การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายนอก (External)</b>			
E๑ นโยบายภาครัฐควบคุมอัตรากำลังของหน่วยงาน	๓	๔	ปานกลาง
E๒ หลักเกณฑ์การขอตำแหน่งมีการเปลี่ยนแปลง	๓	๔	ปานกลาง
E๓ กรอบตำแหน่งของสายสนับสนุนมีจำนวนจำกัด	๓	๔	ปานกลาง

## ส่วนที่ ๓ การจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา	หมายเหตุ
<b>ปัจจัยภายใน</b>			
1๑ จำนวนบุคลากรสายวิชาการเกษียณอายุเป็นจำนวนมาก แต่อาจารย์ใหม่ที่ได้รับเข้ามาทดแทนต้องใช้เวลาเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ	(๑) จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการซึ่งแต่ละคณะต้องมีแผนพัฒนาอาจารย์รายบุคคลติดตามประเมินผล และรายงานให้มหาวิทยาลัยทราบในแต่ละปี	ก.บ.ม.ร./ก.บ.ม./ กองการเจ้าหน้าที่/ คณะ ก.ย.๖๓	
1๒ อาจารย์ที่มีตำแหน่งทางวิชาการต่ำกว่าเป้าหมาย/ไม่ทำผลงานทางวิชาการ	(๒) กระตุ้นให้อาจารย์ขอตำแหน่งทางวิชาการและทำผลงานอย่างต่อเนื่อง		
1๔ ระบบข้อมูลของบุคลากรมีหลายส่วน ไม่ได้เชื่อมโยงเข้าเป็นฐานข้อมูลเดียวกัน	(๑) หน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูลด้านบุคลากรป้อนข้อมูลบุคลากรที่เป็นปัจจุบันและมีระบบการจัดเก็บข้อมูลการพัฒนาบุคลากร (๒) เร่งดำเนินการจัดระบบข้อมูลให้เป็นระบบเดียวกัน เชื่อมโยงกันและมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง	สถาบันคอมพิวเตอร์/ ทุกหน่วยงาน ก.ย.๖๓	

### แผนภูมิความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส.1

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประจำปีงบประมาณ 2563

ส่วนที่ 1 ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน
- ด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)

วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันเหตุจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุ

ความเสี่ยง : การเกิดอัคคีภัย

ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
ตัวชี้วัด : ระยะเวลาคลี่คลายวิกฤติ  ค่าเป้าหมาย : ไม่เกิน 10 นาที	ไม่เกิน 10 นาที	<input type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input checked="" type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input checked="" type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... <b>**ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ</b>

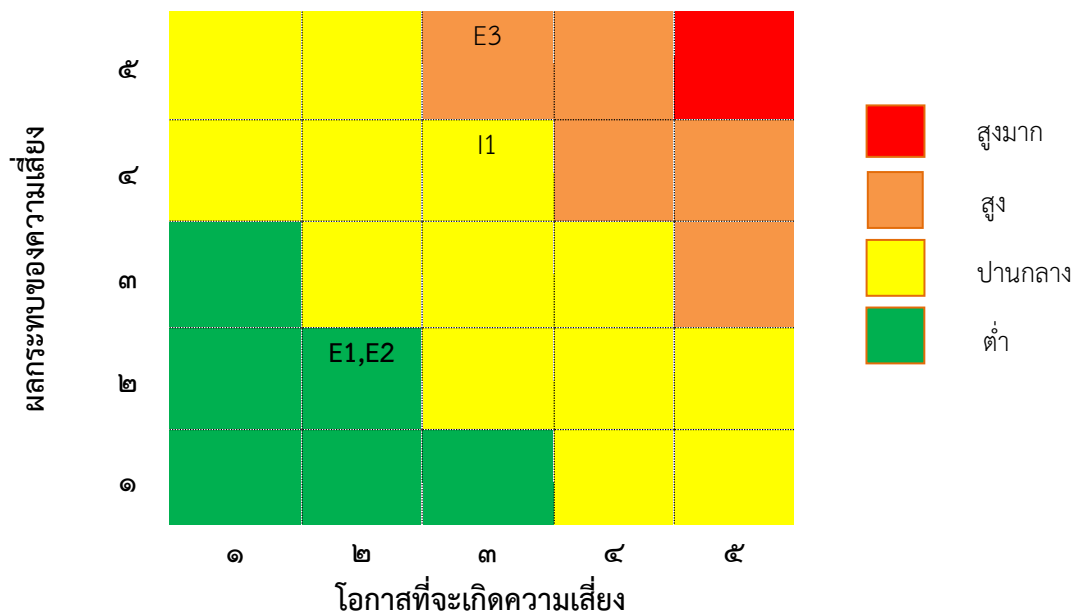
ส่วนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายใน (Internal)</b>			
I1 เกิดจากความประมาทของบุคลากร และผู้ใช้อุปกรณ์	3	4	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายนอก (External)</b>			
E1 สาเหตุจากสัตว์ เช่น กระจอก งูเลื้อยบนเสาไฟฟ้าหรือสายไฟ	2	2	ต่ำ
E2 สภาพแวดล้อม ได้แก่ ต้นไม้ที่ขึ้นหนาแน่นอยู่แนวเสาไฟฟ้า	2	2	ต่ำ
E3 เกิดไฟฟ้าลัดวงจร	3	5	สูง

### ส่วนที่ 3 การจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/ ระยะเวลา	หมายเหตุ
ปัจจัยภายนอก			
E3 เกิดไฟฟ้าลัดวงจร	(1) ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์ไฟฟ้าที่เก่าชำรุดให้ใหม่ทันสมัย (2) เร่งดำเนินการฝึกซ้อมอพยพให้ครบทุกอาคาร	กองอาคารสถานที่ และทุกหน่วยงาน ก.ย. 63	

หมายเหตุ ส่วนที่ 3 นำเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่สูงและสูงมากมาจัดการความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส.1

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

ประจำปีงบประมาณ 2563

ส่วนที่ 1 ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน (ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต)

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้การเบิกค่าตอบแทนถูกต้องตามหลักเกณฑ์วิธีการ ระเบียบ/กฎหมายที่เกี่ยวข้อง

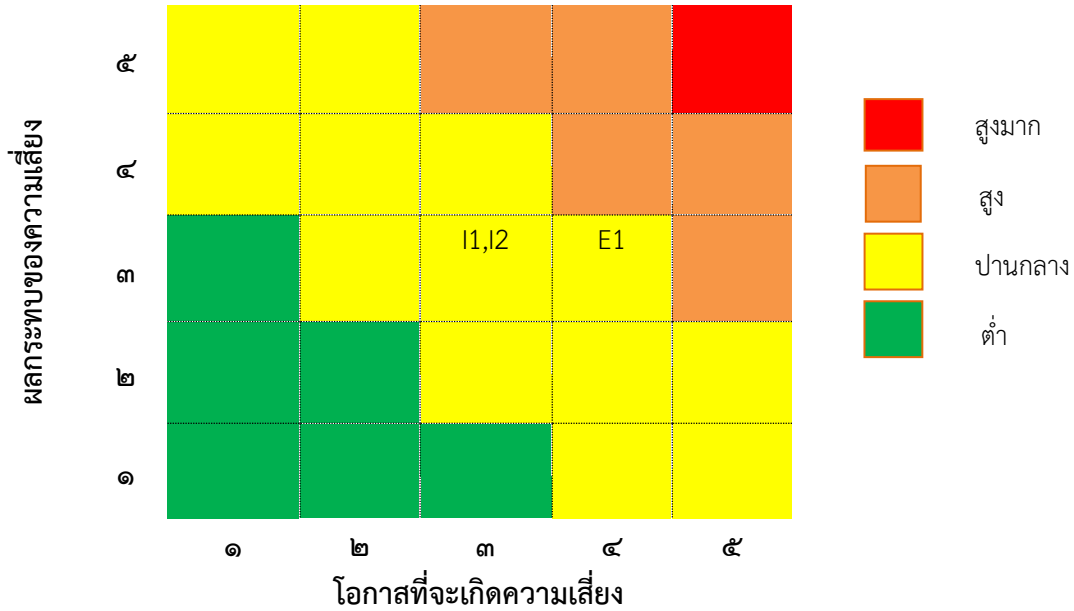
ความเสี่ยง : การเบิกค่าตอบแทนไม่สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ค่าเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัด : การเบิกจ่ายเงินซ้ำซ้อน</p> <p>ค่าเป้าหมาย : ไม่มีการเบิกจ่ายเงินซ้ำซ้อน</p>	<p>มีการเบิกจ่ายเงินซ้ำซ้อน</p> <p>ไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> ด้านการเงิน</p> <p><input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์</p> <p><input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต</p> <p><input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน</p> <p><input type="checkbox"/> อื่น ๆ.....</p> <p><b>**ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ</b></p>

ส่วนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
<b>ปัจจัยภายใน (Internal)</b>			
I1 บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	3	3	ปานกลาง
I2 การเบิกค่าตอบแทนไม่ตรงตามที่ปฏิบัติงานจริง	3	3	ปานกลาง
<b>ปัจจัยภายนอก (External)</b>			
E1 การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ เป็นช่องว่างให้เกิดการทุจริต	4	3	ปานกลาง

**หมายเหตุ :** ความเสี่ยงเกี่ยวกับค่าตอบแทน ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงด้านกฎ ระเบียบต่าง ๆ มหาวิทยาลัยจัดให้มีกิจกรรมตามนโยบายองค์กรสีขาวอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสร้างค่านิยมร่วม เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อป้องกันการเกิดช่องว่างให้เกิดการทุจริต ดังนั้น จะสามารถลดระดับความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานและการเงินลงได้



มหาวิทยาลัยรามคำแหง

แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยรามคำแหง

มร.คส.1

ประจำปีงบประมาณ 2563

ส่วนที่ 1 ประเภทความเสี่ยง/วัตถุประสงค์

- ความเสี่ยงด้าน  กลยุทธ์  การปฏิบัติงาน.....
- บุคลากรและธรรมาภิบาล  ด้านทรัพยากร (อาคารสถานที่)
- ความเสี่ยงเกี่ยวกับการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปตามประกาศระเบียบ หลักเกณฑ์และวิธีการปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยง : กระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง

คำเป้าหมาย/ตัวชี้วัด	คำเป้าหมายที่ยอมรับได้	ผลกระทบถ้าไม่ได้ตามเป้าหมายที่ยอมรับ
<p>ตัวชี้วัด : มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง</p> <p>คำเป้าหมาย : ไม่มีข้อร้องเรียนเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง</p>	ไม่เกิน 3 ครั้ง/ปี	<input checked="" type="checkbox"/> ด้านการดำเนินงาน <input checked="" type="checkbox"/> ด้านการเงิน <input type="checkbox"/> ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์ <input type="checkbox"/> ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต <input type="checkbox"/> ด้านทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> อื่น ๆ..... <b>**ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ</b>

ส่วนที่ 2 การระบุปัจจัยเสี่ยงและประเมินความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ปัจจัยภายใน (Internal)			
11 บุคลากรขาดความรู้ ความชำนาญในการกำหนดคุณลักษณะ	3	4	ปานกลาง
12 บุคลากรที่รับผิดชอบมีผลประโยชน์ทับซ้อนกับผู้เสนอราคารายใดรายหนึ่ง	3	4	ปานกลาง
13 มีการผูกขาดการซื้อ/การจ้างกับผู้ค้ารายเดียว	3	4	ปานกลาง



ปัจจัยเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
ปัจจัยภายนอก (External)			
E1 ผู้ค้าเสนอผลประโยชน์ที่มีขอบ	2	4	ปานกลาง
E2 มีระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องค่อนข้างมากและมีการปรับเปลี่ยนระเบียบอยู่ตลอด ทำให้บุคลากรขาดความชำนาญในการปฏิบัติงาน	3	4	ปานกลาง

หมายเหตุ : ความเสี่ยงเกี่ยวกับกระบวนการจัดซื้อ จัดจ้าง ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดจ้างค่อนข้างมากและมีการปรับเปลี่ยนระเบียบอยู่ตลอดเวลา มหาวิทยาลัย

