

คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่





คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

(Risk Management Manual of Chiang Mai University)

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทนำ	ข
บทที่ 1 นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง	1
บทที่ 2 องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง	3
บทที่ 3 วงจรการบริหารความเสี่ยง	11
บทที่ 4 คำนิยาม เพื่อความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง	21
บทที่ 5 การสร้างแผนบริหารความเสี่ยง	24
บทที่ 6 การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)	31
บทที่ 7 การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)	35
บทที่ 8 การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	42
บทที่ 9 การบริหารความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)	47
บทที่ 10 การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)	50
ภาคผนวก ตัวอย่างตารางและแบบฟอร์มต่าง ๆ	
ลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	54
แบบฟอร์มสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
วิเคราะห์ความครบถ้วนในการจัดทำวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัยฯ และระดับความสำเร็จ	56
ปฏิบัติงานวิเคราะห์ Why-Why Analysis	57
แบบทดสอบ Linking Objectives, Risk Assessment and Risk Response	58
แบบรวม Key Risk Indicator	59
แบบประเมินหน่วยงาน	60
รายงาน Risk Factor Rating	61
รายงานความเสียหาย	63
แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง	64
แบบฟอร์มสำหรับใช้ปฏิบัติงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
ตารางแสดงความสัมพันธ์แผนพัฒนาองค์กรกับแผนบริหารความเสี่ยง มช.	68
KRI: Key Risk Indicator ที่สำคัญแยกเป็นกลุ่มตามประเภทความเสี่ยง	69
แบบฟอร์มวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง	70
แบบฟอร์ม RM 1	72
แบบฟอร์ม RM 2	74
แบบฟอร์ม RM 3	75
แบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงรายไตรมาส	76

บทนำ

การบริหารจัดการแนวใหม่ที่มีมุ่งเน้นการพัฒนาระบบงานให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีมาตรฐานเทียบเท่ามาตรฐานสากล เพื่อให้การบริการทางการศึกษาที่ดี และมีคุณภาพอันจะนำไปประโยชน์สู่ประเทศชาติอย่างสูงสุด จึงมีการกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) ให้เป็นองค์ประกอบสำคัญ ในกระบวนการบริหารจัดการและการดำเนินการ ซึ่งการที่จะบรรลุถึงการกำกับดูแลที่ดีได้ จำเป็นต้องมีระบบจัดการเพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) การควบคุมภายใน (Internal Control) และการตรวจสอบภายในที่ดี

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้จัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานสากล อย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินการทั่วทั้งมหาวิทยาลัยโดยครอบคลุมถึงวิธีการจัดการกับความเสียหายทั้งหมด และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากล (Enterprise Wide Risk) เพื่อใช้เป็นแนวทางพัฒนามหาวิทยาลัยสู่รูปแบบการบริหารจัดการที่มีรูปแบบมาตรฐานสากล ตามหลักเกณฑ์และแนวทางการกำกับดูแลที่ดี

คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงปฐมบทของการบริหารความเสี่ยง แต่ความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยงจะขึ้นอยู่กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับที่จะนำไปปฏิบัติให้เกิดสัมฤทธิ์ผล และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยอาศัยปัจจัยดังต่อไปนี้เป็นสิ่งสำคัญ

1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับต้องมีความรู้เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรรวมถึงธรรมาภิบาล บริการ สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2. การพัฒนาวิธีตลอดจนการสร้างทักษะในการประเมินแบบบูรณาการ (Integrated) และการสร้างเครื่องมือบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม และมีการทบทวนปรับปรุงทุกปี
3. บุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญ และให้ความร่วมมือในการบริหารความเสี่ยงตลอดจนคำนึงถึงความเสี่ยงที่อาจมีหรืออาจเกิดขึ้นได้ในทุก ๆ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน และร่วมกันวางระบบบริหารความเสี่ยงในแต่ละงานที่รับผิดชอบ

เนื้อหาในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ เป็นไปตามหลักสากลของการบริหารความเสี่ยง โดยได้รวบรวมเนื้อหาและข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ และนำมาปรับปรุงให้สอดคล้อง และเพื่อให้เหมาะสมกับลักษณะและพัฒนาการการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และส่วนงานสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติตามระบบการบริหารความเสี่ยง โดยเนื้อหาในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ จะกล่าวถึงแนวคิดรูปแบบ ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง จำนวน 2 บท คือ บทที่ 1-2 วิธีและขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง จำนวน 2 บท คือ บทที่ 3 – 4 และการบริหารความเสี่ยงประเภทต่าง ๆ ตามคำนิยามที่กำหนดไว้แล้ว จำนวน 5 บท คือบทที่ 6 – 10 รวมทั้งภาคผนวกที่จะประกอบด้วยตารางและแบบฟอร์มต่าง ๆ สำหรับใช้วางกระบวนการวิธีปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ในการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงาน โครงการ และการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพ และสามารถควบคุมความเสี่ยงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ตุลาคม 2562

บทที่ 1

นโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่กำหนดนโยบายและระเบียบวิธีปฏิบัติที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง โดยมีลักษณะสำคัญประกอบการกำหนดนโยบายและวิธีปฏิบัติ ดังนี้

1. มีกรอบนโยบายบริหารความเสี่ยงเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และมีการทบทวนจากคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
2. กำหนดมาตรฐานในการประเมินฐานะ และผลการดำเนินงาน และการรายงานความเสี่ยงที่มีรายละเอียดเพียงพอ สำหรับการประเมินการเปลี่ยนแปลง หรือประเมินผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและข้อมูลดังกล่าวต้องเพียงพอแก่การตัดสินใจของผู้บริหาร
3. กำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละหน่วยงานชัดเจน การบริหารงานของแต่ละส่วนงาน มีการควบคุมและบริหารความเสี่ยงในการปฏิบัติงานของตนอย่างครบถ้วน มีการระบุไว้เป็นลายลักษณ์อักษร
4. ในการดำเนินงานที่ไม่มีระบุไว้ในแผนการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ หรือนโยบายที่สภามหาวิทยาลัย-เชียงใหม่ได้อนุมัติไว้ หรือมีการดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรมที่มีแนวโน้มความเสี่ยงสูง อันอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และส่วนงานที่รับผิดชอบจะต้องจัดทำวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยให้ระบุปัจจัยเชิงปริมาณ กำหนดระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และขออนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยก่อน
5. ในการนำเสนอแผนงาน หรือการจะดำเนินงานใด ๆ ต้องระบุความเสี่ยง กำหนดระเบียบวิธีปฏิบัติ การสอบทานความเสี่ยง การควบคุมความเสี่ยง ประกอบการขออนุมัติอย่างเพียงพอทุกครั้ง และภายหลังได้รับการอนุมัติแล้ว ก่อนดำเนินงาน ต้องดำเนินการออกระเบียบ วิธีปฏิบัติให้ครบถ้วน ตลอดจนมีการควบคุม และสอบทานการดำเนินการให้เป็นไปตามเงื่อนไขที่ได้รับอนุมัติไว้
6. มีการวิเคราะห์ผลกระทบจากภาวะฉุกเฉิน (Business Impact Analysis) ประกอบแผนการดำเนินงานภายใต้ภาวะฉุกเฉิน (Business Continuity Plan – BCP) และระบบรองรับภาวะฉุกเฉินในภาวะวิกฤต ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงาน และฐานะการเงินของมหาวิทยาลัยอย่างครบถ้วน

นโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกแบบบูรณาการ ทั้งมหาวิทยาลัย และทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจขององค์กร
2. พัฒนาให้มีการบริหารความเสี่ยงเป็นกลยุทธ์สำคัญ เพื่อช่วยให้การบริหารงานตอบสนองนโยบายของรัฐบาล กระทรวงการคลัง และสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมุ่งเน้นตามหลักการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล
3. สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยงมาช่วยในการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย โดยเน้นให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับมีความรู้ความเข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนให้ความร่วมมือในการดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง จนสามารถพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่มีลักษณะเฉพาะตัวของมหาวิทยาลัยได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติและให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสม สม่าเสมอ และต่อเนื่องตามสถานการณ์และเวลา
6. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้สมบูรณ์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ของทุกคน และให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก
2. เพื่อให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับทุกคน มีการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงการบริหารความเสี่ยงเชิงรุกอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นรูปธรรม ครอบคลุมทุกปัจจัยเสี่ยง และเสมือนหนึ่งเป็นงานปกติ หรือเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติงานประจำ
3. เพื่อพัฒนาให้เป็น **ส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย** และสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยง/คาดการณ์ความเสี่ยง ตลอดจนวางมาตรการลด/ป้องกันความเสี่ยงล่วงหน้า เพื่อประกอบการวางแผน การปฏิบัติงาน การบริหารงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ความเสี่ยงที่ยอมรับได้
4. เพื่อสะท้อนให้เห็นการดำเนินการกิจการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดีและมีธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
5. เพื่อให้มีการเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับการบริหารเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Creation) แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder)

บทที่ 2

องค์ประกอบในการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ มี 3 ประการ ดังนี้

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
2. ประเภทความเสี่ยง
3. ปัจจัยสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่สำคัญเพื่อการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยจะประกอบด้วย กรรมการผู้บริหารและส่วนงานทั้งหมดในมหาวิทยาลัย โดยในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงนั้น คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงมีความรับผิดชอบและรายงานโดยตรงต่อสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ โดยมีฝ่ายบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง และได้มีการกำหนดหน้าที่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับในองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมโดยทั่วไป ดังนี้

1.1 คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำหน้าที่ดังนี้

ก. พิจารณากำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนงานนำไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำและนำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี

ข. เห็นชอบแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัย

ค. กำกับดูแลและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้

ง. รายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการให้รับทราบตามระยะเวลาที่เหมาะสม

จ. มีอำนาจในการเชิญมหาวิทยาลัยหรือส่วนงานที่พิจารณาแล้วว่ามีความเสี่ยงหรือข้อบกพร่องอันอาจมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย โดยรวมเข้าชี้แจงหรือรายงานได้ตามที่เห็นสมควร

1.2 อธิการบดี ทำหน้าที่ส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้บริหาร คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนจัดให้มีกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน และมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงกับเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการจัดการที่ดี เพื่อช่วยลดโอกาสของการเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสียหาย

1.3 รอง/ผู้ช่วยอธิการบดี ดำเนินการและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงให้ประสบความสำเร็จทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งเสริมและกระตุ้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.4 ฝ่ายบริหารความเสี่ยง (คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน) ทำหน้าที่พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและให้การสนับสนุนผู้บริหารและส่วนงาน ในการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

1.5 ผู้บริหารส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ) ทำหน้าที่ Risk Manager ในส่วนงานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ตลอดจนส่งเสริมและกระตุ้นให้ทุกคนในส่วนงาน/หน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.6 คณาจารย์และบุคลากรทุกระดับ ทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลความเสี่ยง (Risk Owner) มีบทบาท และมีส่วนร่วม ในการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1.7 ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน มีกระบวนการในการบริหารความเสี่ยง ในฐานะ Risk Manager ในกระบวนการที่รับผิดชอบ ได้แก่

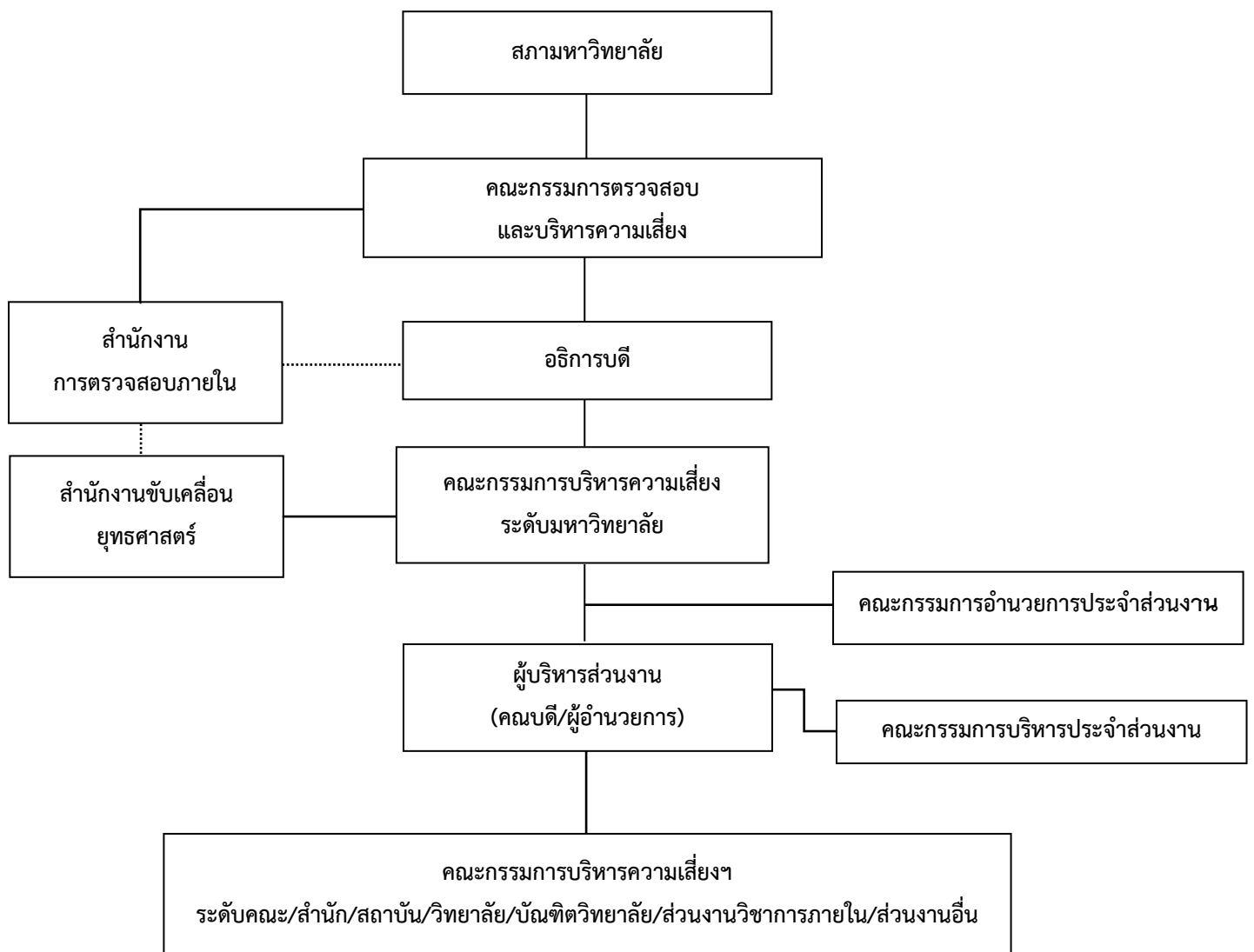
ประเภทความเสี่ยง	Risk Manager หลักของมหาวิทยาลัย	Risk Manager ระดับส่วนงาน
1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์ และ นโยบายและแผน - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์แต่ละด้านตามแผนพัฒนาฯ มช. - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองแผนงาน - ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 	<ul style="list-style-type: none"> - หัวหน้าส่วนงาน - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ		
2.1 Process Risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์ และ นโยบายและแผน - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิชาการ - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิจัย - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบริการวิชาการ - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจสอบภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2.2 People Risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านทรัพยากรบุคคล - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ประเภทความเสี่ยง	Risk Manager หลักของมหาวิทยาลัย	Risk Manager ระดับส่วนงาน
2.3 IT Risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ - ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ - ผู้อำนวยการกองแผนงาน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
2.4 Environmental Health and Safety Risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านกายภาพและการออกแบบ - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่และสาธารณูปโภค - ผู้อำนวยการศูนย์บริหารจัดการเมืองอัจฉริยะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - ศูนย์บริหารจัดการความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม (CMU SH&E) 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน	CFO: Chief of Financial Officer	
3.1 Market Risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์ และ นโยบายและแผน - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองแผนงาน - ผู้อำนวยการสำนักงานบริหารและจัดการทรัพย์สิน - ผู้อำนวยการกองคลัง 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
3.2 Liquidity risk	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านการเงิน - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองคลัง - ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจสอบภายใน 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านกฎหมาย - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการกองกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ
5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง	<ul style="list-style-type: none"> - รอง/ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านสื่อสารองค์กร - ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย - ผู้อำนวยการศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์ - ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ - ผู้อำนวยการกองกฎหมาย 	<ul style="list-style-type: none"> - ผู้บริหารส่วนงาน/หน่วยงานที่รับผิดชอบ - เลขานุการส่วนงาน - หัวหน้าหน่วยงานที่รับผิดชอบ

โดยมีกระบวนการสื่อสารเพื่อการบริหารความเสี่ยงตรงต่อคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง ผ่าน ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ดังรูปผังโครงสร้าง ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงระบบบริหารความเสี่ยง ตามรูปแบบ Enterprise Wide Risk โดยมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ คือ

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน วิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย สำนักงานมหาวิทยาลัย ส่วนงานวิชาการภายใน และส่วนงานอื่น

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่



หน้าที่และความรับผิดชอบหลักตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำกับและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ทบทวนและเสนอแนะแผนการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่ออธิการบดีเพื่อให้ความเห็นชอบ
คณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งส่วนงาน ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงให้แก่ส่วนงาน
คณบดี/ผู้อำนวยการ (คณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน)	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในส่วนงาน กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงเพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/บัณฑิตวิทยาลัย/สำนักงานมหาวิทยาลัย และส่วนงานวิชาการภายใน	<ol style="list-style-type: none"> นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ
สำนักงานการตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> สอบทานและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง จัดทำรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง

2. ประเภทความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดความเสี่ยงหลักในการดำเนินงาน ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่

2.1 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อระยะยาวต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ความไม่ชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ งบประมาณที่ได้รับ โครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบและกลไกติดตามควบคุม การตัดสินใจในการบริหารการลงทุน และภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ เป็นต้น อันส่งผลกระทบต่อ การขยายรายได้ ผลการดำเนินงาน หรือความดำรงอยู่ของกิจการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.2 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหายจากการขาดธรรมาภิบาล การขาดการกำกับดูแลที่ดี และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ระบบงาน (Process Risk) คน (People Risk) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) การจัดการความปลอดภัย ขีดความสามารถ/ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร/บริการ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการข้อมูล และความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ รวมถึงภาวะผู้นำของผู้รับมอบอำนาจ หรือเหตุการณ์ภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ ผลประกอบการ หรือความดำรงอยู่ของกิจการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.3 ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความไม่แน่นอนของผลลัพธ์ในอนาคต อันเนื่องมาจากการดำเนินกิจกรรมทางการเงินของฝ่ายที่เกี่ยวข้องในองค์กร ที่จะส่งผลกระทบต่อมูลค่าของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ความเสี่ยงด้านการเงินแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

2.1 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่ความร่วมมือไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงในการจ่ายหรือชำระเงินอันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2.2 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยลงทุน ความเสี่ยงจากการงบประมาณ ความเสี่ยงจากการจัดเก็บรายได้จากการให้บริการทางการศึกษา การวิจัย และการบริการที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงการบริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อผลประกอบการขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินเป็นเงินสดได้เพียงพอ หรือสามารถหาเงินมาชำระได้ แต่ต้นทุนสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ประกอบด้วย

2.3.1 ความเสี่ยงด้านรายได้ (Income Risk) หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายและเงินสำรองในกรณีฉุกเฉิน อันมีผลกระทบต่อพัฒนาการศึกษา การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ เช่น รายได้จากงบประมาณแผ่นดินลดลง รายได้จากค่าธรรมเนียมจากการให้บริการการศึกษาลดลง โอกาสที่รายได้จากการพัฒนาการศึกษาลดน้อยลง การบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.3.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จากปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ – จ่ายเงิน การทุจริต เป็นต้น

1.3.3 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับเกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

2.4 ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง โอกาส หรือความน่าจะเป็น ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะเสียหายจากการถูกเรียกร้อง ดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ เช่น กฎหมาย พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ ผลประกอบการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.5 ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) หมายถึง การรับรู้ด้านลบของสังคมที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อาจเกิดจากความเสียหายโดยตรงซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานเอง เช่น การดำเนินการนโยบายที่ขาดธรรมาภิบาล หรือเกิดจากความเสียหายทางอ้อม จากการกระทำของผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เช่น ละเมิดกฎหมาย ประพฤติผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น

3. ปัจจัยสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย

3.1 ระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS: Management Information System) ที่ประกอบด้วยคุณสมบัติที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้

- ก. ความรวดเร็วทันกาล (Timeliness)
- ข. ความถูกต้อง (Accuracy)
- ค. ความสม่ำเสมอ (Consistency)
- ง. ความสมบูรณ์ของข้อมูล (Completeness)
- จ. ความเกี่ยวข้อง (Relevance)

3.2 การกำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI: Key Risk Indicator) ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite/ Risk Tolerance)

3.3 การควบคุมภายใน (Internal Control)

3.4 แผนภาวะฉุกเฉิน (Contingency)

3.5 รายงานเพื่อการบริหาร (Management Report)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานเพื่อการบริหาร (Management Report) แก่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และรายงานผู้บริหารระดับสูง อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง สำหรับรายงานความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (ข้อ 3.5.1) รายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (ข้อ 3.5.2) สำหรับรายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านการเงิน (ข้อ 3.5.3) และด้านการปฏิบัติผิดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (ข้อ 3.5.4) และด้านชื่อเสียง (ข้อ 3.5.5) อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง แต่ในกรณีที่ระดับความเสี่ยง มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ ให้รายงานทันทีและเพิ่มความถี่ตามความเหมาะสม

สำหรับรายงานและตัวชี้วัดที่เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารความเสี่ยง แยกตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

3.5.1 รายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ อาทิ

- ก. รายงานผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเปรียบเทียบกับตัวชี้วัดที่กำหนดตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- ข. รายงานคำรับรองการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน ประจำปี
- ค. รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปี

3.5.2 รายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ อาทิ

- ก. รายงานการปรับปรุงและความคืบหน้าในการแก้ไขการปฏิบัติงานตามข้อสังเกตของฝ่ายตรวจสอบภายใน
- ข. รายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment) ตามแบบการควบคุมภายใน

3.5.3 รายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านการเงิน อาทิ

- ก. งบดุล งบกำไรขาดทุน เปรียบเทียบกับระยะเวลาเดียวกันนั้นๆ ของปี และเปรียบเทียบเป้าหมาย พร้อมคำอธิบายสั้น ๆ
- ข. รายละเอียดเงินลงทุน แยกตามประเภท วัตถุประสงค์ การลงทุน แสดง ราคาทุน ราคาตามบัญชี อัตราผลตอบแทน และสรุปการซื้อขาย พร้อมเหตุผล
- ค. รายงานลูกหนี้ค้างชำระ แยกประเภท ระยะเวลาค้างชำระ และการกระจุกตัวของสินเชื่อ
- ง. รายงานส่วนต่างระหว่างสินทรัพย์กับหนี้สิน (Gap Report)
- จ. การทำประมาณการกระแสเงินสด และฐานะสภาพคล่อง
- ฉ. การจำลองสถานการณ์ โดยการตั้งสมมติฐาน “What If Scenario”

3.5.4 รายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านการปฏิบัติผิดกฎหมายและระเบียบ อาทิ

- ก. รายงานความคืบหน้าคดีความ หรือการกระทำใด ๆ ที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ถูกเรียกร้องให้ชดเชย ชดใช้ค่าเสียหาย

3.5.5 รายงานประกอบการพิจารณาความเสี่ยงด้านชื่อเสียง อาทิ

- ก. รายงานสถานการณ์ข่าวสารของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประจำสัปดาห์
- ข. รายงานสถานการณ์ข่าวสารเชิงลบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในโซเชียลมีเดีย
- ค. รายงานการกระทำความผิดของนักศึกษา บุคลากร และการดำเนินงานทั้งระดับส่วนงาน และระดับมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

อนึ่ง รายงานต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม ภายใต้การพัฒนาของระบบบริหารความเสี่ยงสถานการณ์ที่อาจเปลี่ยนแปลง รวมทั้งความซับซ้อนของการดำเนินงานที่อาจเพิ่มขึ้น

บทที่ 3

วงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle)

หน้าที่สำคัญของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ในการบริหารความเสี่ยงให้เกิดประโยชน์สูงสุดนั้น ก็คือ การดำเนินกิจกรรมตามวงจรการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Cycle) ให้ครบถ้วน ดังนี้

1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (Understanding Key Organization Objectives)
2. การค้นหาและระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
4. การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking)
5. การจัดการกับความเสี่ยง (Risk Response)
6. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment or Implementation)
7. การตรวจสอบ ประเมิน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง (Risk Audit, Self Assessment and Improvement)

การสร้างระบบ (System) บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน นอกจากจะช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติมองเห็นภาพรวมทั้งหมดของความเสี่ยงที่จะต้องบริหารจัดการแล้ว ยังมีประโยชน์สำหรับการนำมาใช้วางระบบบริหารความเสี่ยงของผู้บริหารได้อีกวิธีหนึ่ง

รูปที่ 1 Risk Management Cycle

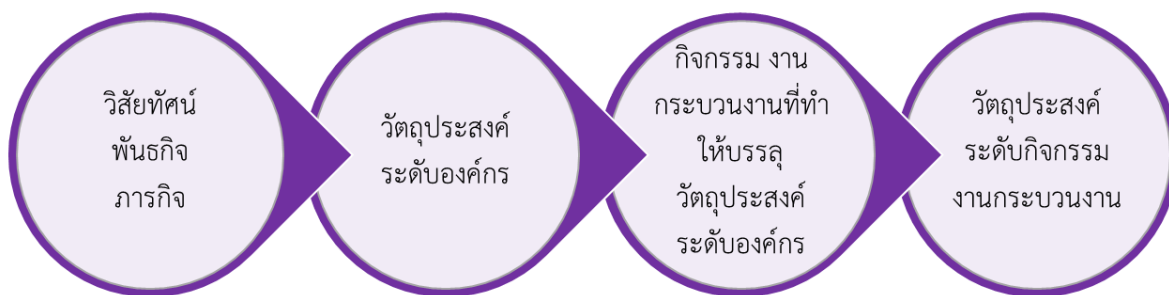


1. การทำความเข้าใจวัตถุประสงค์หลักของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (Key Objectives)

เป็นขั้นตอนแรกและเป็นขั้นตอนสำคัญที่ควรรู้ว่ามหาวิทยาลัย/ส่วนงานนี้ ตั้งขึ้นมาเพื่ออะไร มีอะไรที่ต้องทำ หรือควรทำอะไร และต้องการให้ผลผลิต ผลลัพธ์ ออกมาอย่างไร ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงไปถึง การคิดวิเคราะห์ การพิจารณา และการตัดสินใจปฏิบัติในขั้นตอนอื่น ๆ ทั้งหมด

ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะต้องทราบและทำความเข้าใจ วัตถุประสงค์หลัก (Objectives) หรือเป้าหมาย (Goals) ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ว่ามีวิสัยทัศน์ พันธกิจ กิจกรรมหลัก คืออะไร มีทิศทาง และจุดมุ่งหมายอย่างไร รวมทั้งต้องเข้าใจวัตถุประสงค์ของโครงการ งาน กิจกรรม และกระบวนการ ที่ได้ปฏิบัติอยู่ด้วยว่า ตอบสนองหรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหรือไม่ อย่งไร มีความคาดหวังให้เกิดผลผลิต ผลลัพธ์ คุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อย่งไร โดยควรศึกษา นโยบาย (Policies) กระบวนการปฏิบัติ (Procedures) กฎข้อบังคับ (Rules) และอื่น ๆ ประกอบด้วย

รูปที่ 2. แสดงความสัมพันธ์ระหว่างวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน กับวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรม



ผลลัพธ์: เมื่อจบขั้นตอนนี้ผู้บริหาร บุคลากรของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และผู้ประเมินควรมีข้อมูล ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน กิจกรรม กระบวนการ
- 2) ระดับ เป้าหมายของความสำเร็จที่ต้องการ

2. การค้นหาและการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการพิจารณาว่ามีสิ่งใด เหตุการณ์ใด ที่อาจเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้การดำเนินงานไม่สำเร็จตาม วัตถุประสงค์ ทั้งระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และระดับกิจกรรม รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นต้องดูแล รักษา ป้องกัน ซึ่งอาจค้นหาจากงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่มีความสำคัญ และจากข้อมูลสถิติของความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต แล้วระบุออกมาให้ได้ โดยอาจทำเป็นขั้นตอน ดังนี้

การสำรวจแหล่งข้อมูลเบื้องต้น ที่ควรทำการสำรวจข้อมูลความเสี่ยงได้ มี 2 ส่วน คือ

- 1) ข้อมูลภายในมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ได้แก่ รายงาน ระเบียบ คำสั่ง บันทึก การมอบหมาย อำนาจ หน้าที่ ตัวเลขสถิติ จากพื้นที่กิจกรรมต่าง ๆ หรือ จากการสัมภาษณ์บุคคลภายในมหาวิทยาลัย
- 2) ข้อมูลภายนอก ได้แก่ เอกสาร ข้อมูล ข่าวสาร สิ่งพิมพ์ หรือสถิติ จากหน่วยงานอื่น ๆ หรือ จากการสัมภาษณ์บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

การค้นหาโครงการ งาน กระบวนการ กิจกรรมที่มีความเสี่ยง (Area Searching)

แนวความคิดหลัก ในการค้นหา (Searching) ว่า โครงการ/งาน/กระบวนการ/กิจกรรมใดบ้างที่มีโอกาสที่จะพบ และสามารถตัดชี้หรือระบุ (Identifying) ความเสี่ยงออกมาได้ มีแนวทางในการพิจารณาคัดเลือก ค้นหา (Area Searching) อยู่ 2 แนวทาง คือ

2.2.1 พิจารณาจากความสำคัญของกิจกรรม กระบวนการ (แนวทาง Significant, Sensitive Area) จะพิจารณา (Area Searching) โครงการ งาน กิจกรรม หรือ กระบวนการ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งงานหลักและงานสนับสนุน (Core Business and Main Supporting Process) โดยมีขั้นตอนการคัดเลือกพอสังเขป ดังนี้

- 1) ระบุงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานปฏิบัติอยู่ทั้งหมด
- 2) จัดเรียงลำดับความสำคัญของงาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการที่ได้จาก ข้อ 1
- 3) คัดเลือก งาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการ ที่สำคัญ มาดำเนินการ ระบุวัตถุประสงค์ สํารวจ ค้นหาความเสี่ยง และอื่น ๆ ตามขั้นตอนต่อไป ส่วนที่เหลือ อาจกำหนดให้ยังคงไว้ซึ่งการควบคุมภายในที่มีอยู่เดิมตามปกติ

2.2.2 พิจารณาจากความรุนแรง และโอกาสเกิดขึ้นของความเสี่ยง (High-Risk, Low-Risk Area) จะพิจารณาโครงการ งาน กิจกรรม หรือ กระบวนการ ที่มีโอกาสเกิดความเสี่ยงสำคัญ ๆ หรือมีความเสี่ยงสูง เช่น การค้นหา High-Risk Areas ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อาจพิจารณาได้ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงจากการเกิดอุบัติเหตุในการปฏิบัติงาน
- 2) ความเสี่ยงจากการถูกเรียกร้อง
- 3) ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานผิดพลาด และทำให้องค์กรขาดรายได้ หรือมีค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นเพิ่มขึ้น

การใช้แนวทางใด แนวทางหนึ่ง เพียงแนวทางเดียว อาจค้นหา และระบุความเสี่ยงได้ไม่ครอบคลุม ควรใช้ทั้งสองแนวทางร่วมกัน แต่อาจให้น้ำหนักแตกต่างกันไป ตามแต่ลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

รวบรวม เรื่อง ประเด็น เหตุการณ์ ความเสี่ยง ที่อาจจะเป็นปัญหา อุปสรรค ทำให้ไม่สามารถดำเนินงานสำเร็จ ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยฯ และวัตถุประสงค์ของ โครงการ งาน กิจกรรม หรือ กระบวนการ ที่เลือกไว้ตามข้อ 2.2 โดยแยกไว้เป็นกลุ่มๆ ตามประเภทของความเสี่ยง เช่นการเงิน การบัญชี การดำเนินงาน กฎระเบียบ ฯลฯ

- ผลลัพธ์: 1) รายชื่อ งาน โครงการ กิจกรรม กระบวนการ ที่สำคัญของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน
2) รายการความเสี่ยงที่สำคัญ แยกเป็นกลุ่มตามประเภทของความเสี่ยง

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

เป็นการวิเคราะห์หาสาเหตุ ปัจจัย และวัดผลกระทบของความเสี่ยง รวมถึงวิเคราะห์ระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม นำไปใช้สร้างเกณฑ์กำหนดระดับในการประเมินปัจจัยเสี่ยง (Risk Model) ขององค์กร เพื่อใช้เป็นเกณฑ์เทียบวัดค่าระดับ ขนาดความรุนแรง (Impact) และโอกาส/ความถี่ (Likelihood) ของความเสี่ยงในการประเมินความเสี่ยงซึ่งเป็นขั้นตอนต่อไป และใช้เป็นข้อมูลตัดสินใจเลือกวิธีจัดการ และกำหนดมาตรการ กลยุทธ์ แนวทางการปรับปรุง ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

3.1 การวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งความเสี่ยง (Cause Analysis)

มีการวิเคราะห์ 3 ระดับ คือ สาเหตุเบื้องต้น สาเหตุเบื้องหลัง และสาเหตุต้นตอ ดังนี้

ระดับที่ 1 การวิเคราะห์หาสาเหตุเบื้องต้น (Active Failure or Unsafe Act)

เป็นการวิเคราะห์ว่า มีสิ่งใดที่ได้กระทำ (Actions) หรือไม่ได้กระทำ (Omissions) โดยที่สิ่งนั้นแตกต่างไปจากขั้นตอน วิธีการ ที่ปฏิบัติอยู่เป็นประจำตามปกติ (Routine) บ้างหรือไม่ อย่างไร ซึ่งจะสามารถระบุสาเหตุเบื้องต้นของความเสี่ยงในงาน โครงการ กิจกรรม หรือกระบวนการออกมาได้

ระดับที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นแหล่งที่มาของสาเหตุ (Cause Factors Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ที่ลึกลงไปอีกว่า มีปัจจัยใดบ้าง ที่อาจเป็นแหล่งที่มาของสาเหตุแห่งความเสี่ยง หรือมีส่วนส่งเสริมทำให้เกิดเหตุการณ์เสี่ยงขึ้น ซึ่งบางที่เรียกว่า “การวิเคราะห์สาเหตุเบื้องหลัง” โดยต้องครอบคลุมในปัจจัยเหล่านี้

- เหตุปัจจัยด้านงบประมาณ
- เหตุปัจจัยด้านเครื่องมือ อุปกรณ์
- เหตุปัจจัยด้านบุคลากร
- เหตุปัจจัยด้านกฎ ระเบียบ และกฎระเบียบ
- เหตุปัจจัยด้านวิธีการ ระบบงาน ฯลฯ
- เหตุปัจจัยด้านชื่อเสียง

เครื่องมือ: มีเทคนิค และเครื่องมือ ที่นิยมใช้กันอยู่หลากหลาย เช่น

- ไตอะแกรมก้างปลา (Fishbone Diagram)
- แผนภูมิเหตุและผล (Cause and Effect Diagram)
- แผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram)
- การทดสอบอย่างมีเหตุผล (Reasonableness Testing)
- การวิเคราะห์แนวโน้ม (Trend Analysis)
- การวิเคราะห์สัดส่วน (Ratio Analysis)

ระดับที่ 3 การวิเคราะห์หาต้นตอของสาเหตุแห่งความเสี่ยง (Root Cause Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ เพื่อตัดสาเหตุที่เป็นไปได้ หรือ สาเหตุเบื้องหลังที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย ตามข้อ 2) ให้เหลือเพียงสาเหตุต้นตอ (Root Cause) ซึ่งเป็นแหล่งที่มาที่แท้จริงของความเสี่ยงนั้น ๆ

3.2 การวัดความเสี่ยง

เนื่องจากความเสี่ยงมีหลากหลายลักษณะหลายประเภท “การวัด” โดยตรงอาจกระทำได้ยาก แต่สำหรับกรณีที่ไม่อาจวัดได้โดยตรงจะใช้การวัดโดยทางอ้อมโดย “การประเมิน”

ทั้งนี้ การวัดความเสี่ยงทั้งทางตรง หรือทางอ้อม ก็จะต้องแสดงผลของการวัดนั้น ในรูปแบบของ “ตัวเลข” อยู่เสมอ เพื่อให้สามารถนำผลไปเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงแต่ละเรื่องได้

3.2.1 มิติของการวัด หรือประเมิน จะต้องดำเนินการควบคู่กันใน 2 มิติ คือ

1) มิติมูลค่า (Value) วัดผลกระทบจากสาเหตุ หรือปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ในรูปของมูลค่าความเสียหาย หรือ ขนาดความรุนแรง ซึ่งอาจระบุได้ในลักษณะของตัวเลขทางการเงิน ผลต่อร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน หรืออื่น ๆ แม้ว่า ยากที่จะระบุความสูญเสียที่แท้จริงได้ ทั้งนี้ สาเหตุ หรือปัจจัยเสี่ยงที่วัดได้ในมิตินี้ มักจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่มีความแน่นอนในระดับหนึ่ง

2) มิติเวลา (Time) จะวัดผลกระทบจากสาเหตุ หรือปัจจัยเสี่ยงนั้น ๆ ในรูปของโอกาส ความเป็นไปได้ หรือ ความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ ขึ้น แสดงผลได้ในรูปแบบตัวเลข ของจำนวนครั้ง ต่อระยะเวลา หรือ ร้อยละ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงที่วัดได้ในมิตินี้ มักจะเป็นปัจจัยเสี่ยงที่ไม่มีความแน่นอน

3.2.2 วิธีวัดความเสี่ยง ที่นิยมใช้กันทั่วไป มีอยู่ 3 วิธี คือ

1) วิธีทางสถิติ (Statistical Method) เป็นวิธีที่สามารถใช้ประเมินได้ ทั้งมิติมูลค่า และมิติเวลา เช่น การนำสถิติมูลค่าความเสียหายสูงสุดที่เคยเกิดขึ้น มาเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ ที่จะใช้ประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือนำสถิติจำนวนครั้งที่เกิดปัญหาใด ๆ มาเป็นแนวทางในการกำหนดเกณฑ์ ที่จะใช้ประเมินความถี่ หรือโอกาส ความเป็นไปได้ ที่จะเกิดปัญหาจากความเสี่ยงนั้น ๆ ได้ วิธีทางสถิตินี้จะถูกต้องใกล้เคียงได้ ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของข้อมูล รายละเอียดที่ครอบคลุม ครบถ้วน และเพียงพอ ซึ่งจะช่วยให้การวัด หรือประเมินความเสี่ยงได้ใกล้เคียงความเป็นจริงยิ่งขึ้น ทั้งนี้ ผู้ประเมินยังต้องรู้จักเลือกใช้ข้อมูลสถิติที่เหมาะสมกับมหาวิทยาลัยฯ ด้วย

เครื่องมือ: มีเครื่องมือที่นิยมใช้วัดหรือประเมินมูลค่า และโอกาสเสี่ยงที่เป็นวิธีทางสถิตินี้ เช่น VAR (Value at Risk), Mark to Market, EAR (Earning at Risk), Risk Scenario ฯลฯ

2) วิธีการใช้ผังการไหลของงาน (Flowchart) วิธีนี้เหมาะกับงานหรือกิจกรรมที่ไม่ยุ่งยาก ซับซ้อนจนเกินไป เป็นการวิเคราะห์ลำดับความสัมพันธ์ ตามขั้นตอนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุมการปฏิบัติ เพื่อนำมาใช้ประเมินระดับความเป็นไปได้ของความเสี่ยง เป็นวิธีที่นิยมในกลุ่มผู้ตรวจสอบภายใน

3) วิธีใช้แบบสอบถาม การควบคุมภายใน (Internal Control Questionnaires : ICQ)

3.3 การสร้าง RISK MODEL ของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์กำหนดในการประเมินค่าระดับความเสี่ยง

3.3.1 กำหนดจำนวนและชื่อประเด็น หัวข้อ หรือตัวแปรที่จะใช้วัด/ประเมินในแต่ละด้าน เช่น

ขนาดความรุนแรง (Impact) เลือกใช้ 2 ประเด็น คือ ผลกระทบเป็นตัวเงิน ผลประกอบการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โอกาส (Likelihood) เลือกใช้ 2 ประเด็นเช่น ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด และโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์เสี่ยง

3.3.2 แบ่งระดับของคะแนน เป็น 5 ระดับ ได้แก่ 1 ต่ำมาก, 2 ต่ำ, 3 ปานกลาง, 4 สูง, 5 สูงมาก

3.3.3 กำหนดเกณฑ์ ในแต่ละระดับคะแนน 1-5 นั้น มีค่าความเสียหาย ความรุนแรง และ มีค่าความถี่ ความเป็นไปได้ เท่าใด โดยใช้ข้อมูลสถิติความเสียหายสูงสุดและโอกาส ความถี่สูงสุด ที่เคยเกิดขึ้น หรืออาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งได้จากการวัดความเสี่ยง หรือ ประเมินความเสี่ยง ด้วยวิธีการ และเครื่องมือต่าง ๆ ตามแนวทางในข้อ 3.2 มากระจายสัดส่วนตามวิธี RATING

ทั้งนี้ หากไม่มีการรวบรวมสถิติไว้ หรือไม่แน่ใจในสถิติที่มีอยู่ อาจใช้แนวทางการกำหนด เกณฑ์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานอื่น หรือจากแหล่งอื่น ซึ่งมีใช้กันอยู่ทั่วไปเป็นสากล มาพิจารณาปรับปรุงใช้ให้ เหมาะสมก็ได้

3.4 การวิเคราะห์หาจุดอ่อนของระบบการควบคุม ระเบียบการควบคุม กำกับ ดูแล ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน วิเคราะห์หาจุดอ่อนของระบบการควบคุม (อาจใช้เทคนิคแบบสอบถามการควบคุมภายใน) ที่เป็นช่องโหว่ให้เกิด Root Cause นั้น ๆ และกำหนดแนวทางปรับปรุงต่อไป

ผลลัพธ์: เมื่อจบขั้นตอนนี้แล้ว ควรจะมีข้อมูลดังนี้

- 1) สาเหตุเบื้องต้น ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง และสาเหตุต้นตอ (Root Cause) ของความเสี่ยงต่าง ๆ โดยที่แต่ละความ เสี่ยง อาจมีเพียงหนึ่งสาเหตุ หนึ่งปัจจัย หรือหลายสาเหตุ หลายปัจจัย
- 2) Risk Model ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินค่าระดับความเสี่ยง
- 3) ระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม และจุดอ่อนของระบบการควบคุมที่ตรวจพบ
- 4) แนวทางการปรับปรุง

4. การประเมิน และการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking)

เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องกับการวิเคราะห์ความเสี่ยงมาก และอาจรวมไว้อยู่ในขั้นตอนเดียวกัน ในขั้นตอนนี้ เป็นการนำเหตุการณ์ เรื่อง ประเด็น ความเสี่ยงที่ค้นหา ระบุได้ในขั้นตอนที่ 2 และข้อมูลการวิเคราะห์ในขั้นตอนที่ 3 มาทำการวัด หรือ ประเมิน ระดับความรุนแรง (Impact) กับ ความถี่ (Frequency) หรือ โอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ตามเกณฑ์ใน Risk Model กรอกผลการประเมิน ในตารางข้อมูลความเสี่ยง (Risk Table) แล้วนำ ค่าเฉลี่ย ไป Plot ใน Risk Matrix เพื่อระบุระดับความสำคัญของความเสี่ยง แล้วจัดเรียงลำดับความเสี่ยงที่มีอยู่ ทั้งหมดไว้ เพื่อประกอบการตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงต่อไป” มีขั้นตอนดังนี้

4.1 การประเมินระดับความเสี่ยง และจัดทำตารางข้อมูลความเสี่ยง (Risk Table)

Risk Table จะมีข้อมูล การประเมินระดับความเสี่ยง ทั้ง ค่าระดับความรุนแรง (Impact) และ โอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ของประเด็นความเสี่ยง ที่ประเมินได้จาก Risk Model โดยให้ลำดับ ความสำคัญ ประเภทของความเสี่ยง วิธีจัดการและเป้าหมายในการจัดการกับความเสี่ยง ที่หน่วยงานเลือก ดำเนินการ

วิธีการประเมิน และจัดทำตารางผลการประเมินความเสี่ยง (Risk Table) มีดังนี้

4.1.1 ระบุเรื่อง หรือ ประเด็น ของความเสี่ยงในโครงการ งาน กิจกรรม หรือกระบวนการนั้น ๆ

4.1.2 พิจารณาแต่ละเรื่องหรือประเด็นความเสี่ยง แล้วประเมินค่าระดับคะแนน ทั้งเรื่องความ รุนแรง (Impact) และโอกาสความถี่ (Likelihood) โดยสามารถเลือกตัว ความรุนแรง (Impact) หรือ โอกาส

ความถี่ (Likelihood) ใด ๆ ที่มีนัยสำคัญกับปัจจัยนั้น ๆ และสามารถประเมินค่าได้ ซึ่งอาจประเมินให้ครบทุกตัวก็ได้ แต่ถ้ามีความรุนแรง (Impact) หรือ โอกาสความถี่ (Likelihood) ตัวใด ที่ไม่อาจประเมินได้ ก็เว้นค่าความรุนแรง (Impact) หรือโอกาสความถี่ (Likelihood) ตัวนั้นไว้ ไม่ต้องนำมาพิจารณา และไม่ต้องนำมาเป็นตัวหารในการคำนวณหาค่าเฉลี่ย

ค่าคะแนนที่ได้ มีตั้งแต่ “ต่ำมาก” คือ “1” ไปจนถึง “สูงมาก” คือ “5” ตามเกณฑ์ใน Risk Model

4.1.3 กรอกระยะคะแนนของความรุนแรง (Impact) และโอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ตัวที่ประเมินได้ แล้วหาค่าเฉลี่ยของความรุนแรง (Impact) และโอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ไว้

4.2 การจัดเรียงลำดับความเสี่ยง และจัดทำ Risk Profile ดำเนินการโดย

4.2.1 นำค่าคะแนนเฉลี่ยของความรุนแรง (Impact) และโอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ไป Plot ลงพิภพใน Risk Matrix แล้ว อ่านค่าระดับความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในพื้นที่ของพิภพนั้น ๆ (มี 5 ระดับ คือ ต่ำมาก, ต่ำ, ปานกลาง, สูง, สูงมาก) ก็จะเป็นระดับความเสี่ยงของเรื่อง หรือประเด็นนั้น ๆ กรอกข้อมูลลงในช่อง (R) ใน Risk Table

4.2.2 เรียงลำดับความสำคัญของแต่ละเรื่องหรือประเด็นความเสี่ยง โดยระบุเลขลำดับที่ลงในช่อง “ลำดับความสำคัญ” ของ Risk Table หากอยู่ในระดับที่เท่ากัน ให้พิจารณาจากลำดับความสำคัญของกิจกรรม หรือจากค่าผลคูณของคะแนนเฉลี่ยความรุนแรง (Impact) และโอกาสความเป็นไปได้ (Likelihood) ตามแต่กรณี

4.2.3 จัดทำ Risk Profile โดยใช้ค่าเฉลี่ย I และ L ของเรื่องหรือประเด็นความเสี่ยงนั้น ๆ ไป Plot ลงใน Risk Matrix ถ้าหน่วยงานใด มีจำนวนเรื่องหรือประเด็นมาก ๆ อาจแยกเป็นแต่ละประเภทความเสี่ยงก็ได้

ผลลัพธ์: Risk Profile

5. การจัดการกับความเสี่ยง

เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่ได้จัดเรียงไว้แล้วใน Risk Profile ตลอดจน กำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการจัดการกับความเสี่ยงนั้น ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

5.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา

การจะเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลนั้น ควรต้องพิจารณาข้อมูลเหล่านี้

- 1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน และระดับโครงการ งาน กิจกรรมฯ
- 2) ปัจจัยเสี่ยง และสาเหตุ ที่วิเคราะห์ได้จาก ข้อ 3.1
- 3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม ที่วิเคราะห์ได้จาก ข้อ 3.4
- 4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ที่ได้จัดเรียงไว้ตามข้อ 4.2
- 5) ทรัพยากรที่มี ทั้งคน เงิน เครื่องมือ เทคโนโลยี และเวลา
- 6) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

5.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ง (Risk Selection) ต้องเลือกดำเนินการใน 2 ลักษณะ คือ

ก) การเลือกลำดับก่อน หลัง เลือกว่าจะดำเนินการกับความเสี่งใด ก่อน หลัง พิจารณาจาก

- 1) ลำดับความสำคัญของความเสี่ง ที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว จากขั้นตอนที่ 4
- 2) ความยาก ง่าย และโอกาส ของการปรับปรุงแก้ไขปัญหาจากความเสี่งนั้น ๆ
- 3) ระยะเวลาที่มีความพร้อม สามารถจะเริ่มลงมือแก้ไขได้ ปรับปรุงได้

ข) การเลือกวิธีการจัดการความเสี่ง มีทางเลือกที่จะรับมือกับความเสี่ง 4 วิธี คือ

1. รับ (Take) : โดยการขออนุมัติยอมรับความเสี่ง หรือไม่ต้องกระทำการใด ๆ

เป็นความเสี่งที่ยอมรับได้ หรือมีต้นทุนในการกำจัดความเสี่งสูงมาก ไม่คุ้มกับผลที่จะได้รับ หรือเป็นความเสี่งที่มีสาเหตุจากปัจจัยภายนอก อยู่บนอกเหนือการควบคุมของฝ่ายบริหาร และไม่อาจเลือกใช้วิธีอื่นได้

2. ลด (Treat) : โดยการควบคุมภายใน หรือใช้กลยุทธ์ มาตรการอื่น ๆ

เป็นความเสี่งที่ยอมรับไม่ได้ ต้องหาทางจัดการอย่างหนึ่งอย่างใด ในกรณีที่เป็นความเสี่งที่อยู่ในวิสัยที่จะควบคุมให้ลดระดับความรุนแรงลง จนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยหากเป็นความเสี่งที่เกิดจากปัจจัยภายใน ก็ลดความเสี่งด้วยการควบคุมภายใน แต่ถ้าเกิดจากปัจจัยภายนอก ก็อาจเลือกนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ได้ตามแต่กรณี

3. ถ่ายโอน (Transfer) : โดยการ ทำประกันภัย หรือการจ้างบุคคลภายนอก

ในกรณีที่เป็นความเสี่งที่คาดเดาได้ยาก ป้องกันได้ยาก หรืออาจมีขนาดความรุนแรงสูงมาก เช่น ความเสี่งเกี่ยวกับภัยธรรมชาติ หรือวินาศภัยต่าง ๆ ซึ่งมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ไม่สามารถแบกรับผลกระทบจากความเสี่งนั้นได้ หรือความเสี่งที่ต้องดำเนินการในเรื่องที่ไม่มีความชำนาญหรือต้องปฏิบัติงานที่มีปริมาณมากในเวลานั้นจำกัด ก็สามารถใช้วิธีถ่ายโอนความเสี่ง โดยการทำประกันภัย หรือจ้างหน่วยงาน หรือบุคคลภายนอกมาดำเนินการให้

4. เลี่ง (Terminate) : โดยการหยุด เลิก กิจกรรมที่มีความเสี่งนั้น หรือเปลี่ยนวัตถุประสงค์

เป็นความเสี่งที่ยอมรับไม่ได้ มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน งาน โครงการ กิจกรรม หรือ กระบวนการอย่างสูง แต่ไม่สามารถจัดการได้ด้วยวิธีอย่างหนึ่งอย่างใดตั้งข้างต้น เช่น กรณีความเสี่งจากการคัดค้านของมวลชนในพื้นที่โครงการ ซึ่งในที่สุด เมื่อไม่อาจใช้วิธีอื่นใดได้ ก็ต้องพิจารณาปรับเปลี่ยน หรือยกเลิกโครงการ

4T	Take	Treat	Transfer	Terminate
ความหมาย	ยอมรับ	ลด	กระจาย/ถ่ายโอน	หลีกเลี่ยง
	ไม่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่งเพิ่มเติม ความเสี่งอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้	ต้องมีการบริหารจัดการความเสี่งเพิ่มเติม เพื่อลดระดับความเสี่งให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	บริหารจัดการความเสี่งแบบร่วมจัดการโดยกระจาย ถ่ายโอนความเสี่งบางส่วนไปให้กับบุคคล หรือองค์กรอื่น	ยกเลิก หรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ง (ไม่คุ้มเสี่ง)

5.3 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการมาตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 ถึง ขั้นตอนที่ 5.2 มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นรายการ ข้อกำหนด เหตุผล วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบและกำหนดเวลาในการกำกับ ควบคุมเพื่อจัดการกับความเสียหาย รวมทั้งระบุแนวทางการตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติด้วย

ผลลัพธ์ : แผนบริหารความเสี่ยงเพื่อใช้ในการทำงานและเป็นส่วนหนึ่งในแผนปฏิบัติการประจำปี

6. การนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment or Implementation)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด ซึ่งจำเป็นต้องนำแผนปฏิบัติการไปดำเนินการ ประชาสัมพันธ์ ชี้แจง กำหนด มาตรการ มอบหมาย ผลักดัน ให้สำเร็จ ตามวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) ดังนี้

- 1) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ดี ถูกต้อง เหมาะสม รวดเร็ว ทันสถานการณ์
- 2) การมอบอำนาจในการควบคุมความเสี่ยงที่ชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร
- 3) การใช้ดุลยพินิจของคณะผู้บริหารที่สอดคล้องกับแนวทางการจัดการความเสี่ยง
- 4) การมีนโยบายด้านบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน
- 5) การสื่อสารที่ดี ทัวถึง เหมาะสม รวดเร็วทันการณ์
- 6) การมีระบบ เครื่องมือ หรืออุปกรณ์สนับสนุนที่พอเพียง
- 7) การฝึกอบรม ชักจูงที่ดี เพียงพอ และเหมาะสม เช่น มีการซ้อมอพยพกรณีฉุกเฉิน เป็นต้น
- 8) การมีหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อช่วยผู้บริหารในการกำกับ ตรวจสอบ และประเมิน

7. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแก้ไข (Risk Audit, Self-Assessment and Improvement)

เป็นการตรวจสอบ สอบทาน ติดตาม กลไกการบริหารความเสี่ยงว่า มีการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด รวมไปถึงการประเมินระบบการควบคุมภายใน โดยผู้บริหาร ฝ่ายบริหารความเสี่ยง ฝ่ายตรวจสอบภายใน และ/หรือหน่วยตรวจสอบจากภายนอก แล้วนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป ประกอบด้วยขั้นตอนเหล่านี้

- การตรวจสอบ สอบทาน ความเสี่ยง และการควบคุมภายใน (Internal Audit) โดยหน่วยตรวจสอบ
- การติดตามและประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Monitoring & Control Self-Assessment)
- การติดตามและประเมินระบบควบคุมภายใน โดยหน่วยตรวจสอบ (Assessment or Evaluation)
- การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข (Improvement)

7.1 การตรวจสอบ สอบทานความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

กิจกรรมการตรวจสอบในที่นี้ เน้นไปที่การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) ที่กระทำโดยผู้ตรวจสอบภายใน (Internal Auditors) ที่จะทำการตรวจสอบ สอบทาน ความมีอยู่ คงอยู่ ของความเสี่ยงและกล

ยุทธ์ วิธีการ ระบบการควบคุมความเสี่ยง ที่หน่วยงานปฏิบัติมีอยู่จริง ว่าเป็นไปตามแผนปฏิบัติการหรือไม่ เพียงใด มีอุปสรรค ปัญหา อย่างไร งานตรวจสอบความเสี่ยง อาจมีขึ้นได้จากสาเหตุ 3 ประการ คือ

- 1) เมื่อเกิดมีเหตุการณ์สร้างความเสียหายขึ้นแล้ว
- 2) เมื่อมีรายงานเตือนภัยให้ทราบ
- 3) เมื่อถึงกำหนดต้องปฏิบัติงานตามแผนการตรวจสอบ

7.2 การติดตาม และประเมินการควบคุมด้วยตนเอง

โดยปกติแล้ว ความเสี่ยงจะมีปฏิริยาผกผันกับการควบคุมภายใน คือพื้นที่ใดมีความเสี่ยงสูง มักมีการควบคุมที่หละหลวม มีจุดอ่อน หรือในทางตรงกันข้าม ที่ใดมีความเสี่ยงต่ำ การควบคุมภายในมักมีความเข้มงวด ดังนั้น ผู้บริหารต้องจัดให้มีการตรวจสอบ สอบทาน และประเมินผลการปฏิบัติอยู่เป็นระยะ ทั้งระหว่างการดำเนินการ (On going) ตามกำหนดเวลา และเมื่อจบกิจกรรม

7.3 การติดตามและประเมินระบบบริหารความเสี่ยง

สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ จะสอบทานและประเมินความมีอยู่ คงอยู่ ความเพียงพอ ครอบคลุม จุดอ่อน ของระบบการบริหารความเสี่ยง “อย่างเป็นอิสระ” ปลอดจากการแทรกแซง แล้วจัดทำรายงานเสนอ คณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยงให้ทราบ

7.4 การวางมาตรการปรับปรุงแก้ไข

ผลจากการประเมิน ที่แสดงถึงความมีอยู่ คงอยู่ ความเพียงพอ ของระบบการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน จุดอ่อนที่เสี่ยงต่อความผิดพลาด ความเสียหาย จะต้องได้รับการปรับปรุงแก้ไข โดยอาจจัดให้มีมาตรการ กิจกรรมควบคุมใหม่ขึ้น และลดกิจกรรมที่เกินความจำเป็นหรือไม่คุ้มค่า

7.5 การสร้างสัญญาณเตือนภัย (Warning Signal) ที่มีประสิทธิผล

กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ดี และมีประสิทธิผล จะต้องจัดให้มีระบบเตือนภัยที่ดี ที่ใช้งานได้ตลอดเวลา เมื่อจะเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงใด ๆ ขึ้น ฝ่ายบริหาร และบุคคลที่รับผิดชอบควรจะทราบก่อน และสามารถเตรียมการวางมาตรการป้องกันที่เหมาะสม ไว้รับมือได้ล่วงหน้า

7.6 การเข้าสู่กระบวนการค้นหา และระบุความเสี่ยงรอบใหม่

เมื่อครบรอบปีงบประมาณ จะดำเนินการสรุปผลดำเนินการ และผลการประเมิน ค้นหา ระบุความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ และความเสี่ยงใหม่ เพื่อจัดทำแผนการปรับปรุงรอบถัดไป และกลับเข้าสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงรอบต่อไป

บทที่ 4

คำนิยาม เพื่อความเข้าใจกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ในการปฏิบัติงานด้านบริหารความเสี่ยงนั้น หลายครั้งพบว่า ศัพท์ที่ใช้กันในการปฏิบัติงานนั้น มีความไม่เข้าใจหรือเข้าใจไม่ตรงกันทำให้สับสนและมักมีข้อซักถามเสมอ ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันจึงขอรวบรวม คำศัพท์ที่ใช้ในการกำหนดการปฏิบัติด้านบริหารความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงต่าง ๆ ของรัฐวิสาหกิจ และจากการรวบรวมจากหลาย ๆ แหล่งมาไว้ เพื่อให้มีความเข้าใจกระบวนการปฏิบัติงานในระบบบริหารความเสี่ยงตามเกณฑ์ที่ใช้ตรงกัน ดังนี้

คำนิยาม

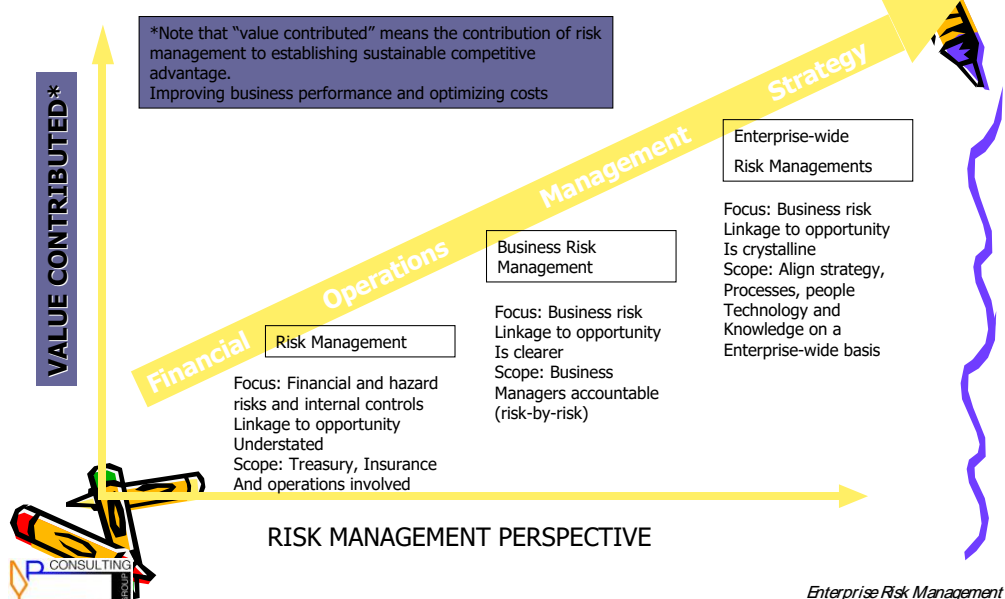
Risk

เหตุการณ์ ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

Enterprise wide Risk Management (ERM)

เป็นกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรในทุก ระดับ ตั้งแต่ระดับกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง บุคลากร เจ้าหน้าที่ทุกระดับในองค์กร มุ่งเน้นผล และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงในทุก ด้าน ทั้งด้านการเงิน ด้านปฏิบัติการ ด้านบุคลากร และเทคโนโลยี เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย องค์กร และให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กร ยอมรับได้

พัฒนาการของการบริหารความเสี่ยง



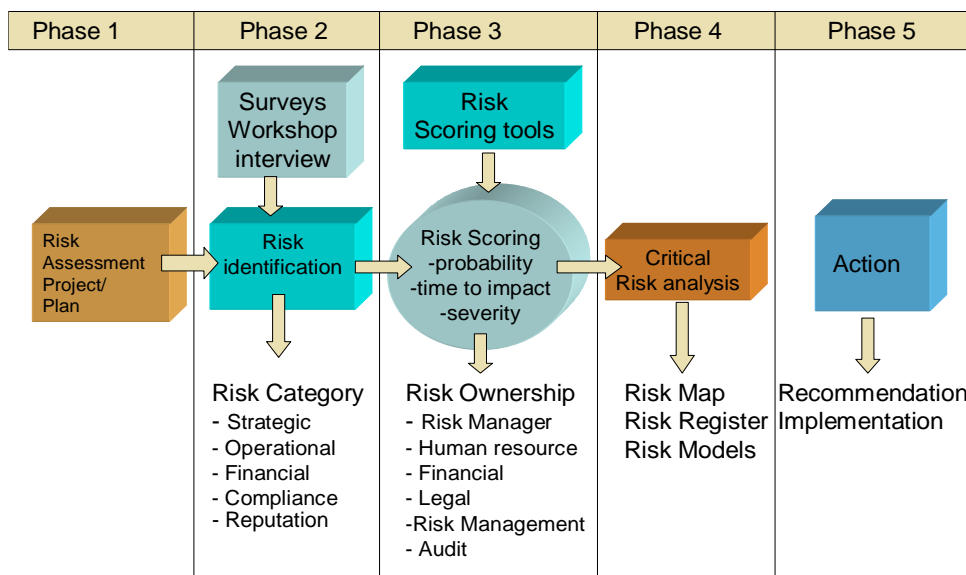
คำนิยาม	ความหมาย
Inherent Risk	ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อน ที่จะมีการควบคุม/จัดการ
Residual Risk	ระดับความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากที่ได้มีการควบคุม/จัดการแล้ว
Risk Driver	เหตุแห่งความเสี่ยง
Risk Identification	<u>การระบุหรือการบ่งชี้ความเสี่ยง</u> เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงใดบ้าง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการพัฒนาองค์กร โครงการ สาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในหรือภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรหรือผลการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ใน <u>การระบุหรือการบ่งชี้ความเสี่ยง</u> ฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใด หรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด รวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา
Risk Assessment	การประเมินความเสี่ยง คือ การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติมการควบคุม (Residual Risk) โดยทำการประเมินระดับความเสี่ยงจาก โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ๆ
Risk Analysis	การวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธี เพราะการวัดความเสี่ยงเป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Materiality) และความถี่ ที่จะเกิดหรือโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Frequency) โดยการใช้วิธีการให้คะแนน
Risk Response	การจัดการความเสี่ยง หรือ แผนจัดการความเสี่ยง โดยการกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นด้วยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน
Opportunity	เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบในเชิงบวกต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร
Impact	ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น (ตัวอย่างหน้า 26)
Likelihood	โอกาสหรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น (ตัวอย่างหน้า 28)
Risk Based Internal Control	การควบคุมภายในตามฐานความเสี่ยงกรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม
Root Cause	ต้นเหตุที่แท้จริง

Consequence	ผลที่ตามมา
Risk Owner	ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง หรือผู้ที่ใกล้ชิดความเสี่ยงโดยตรงมีความสามารถในการจัดการเพื่อลดระดับความเสี่ยง
Degree of Acceptance	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Map	แผนภูมิแสดงระดับความเสี่ยง บ่งบอกโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงแต่ละตัวในรูปแบบของกราฟแบ่งพื้นที่ (ทั่วไป) หรือเป็นแผนภูมิที่แสดงถึงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและผลกระทบที่มีระหว่างส่วนงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย
Risk Profile	รายละเอียดข้อมูลความเสี่ยง
Risk Appetite	ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้เพื่อมุ่งไปสู่พันธกิจหรือวิสัยทัศน์ขององค์กร
Key Risk Indicators: KRI	ตัวชี้วัดความเสี่ยง
Continuity Management: CM	ระบบการจัดการดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องของงานหลัก ๆ ทุกด้าน โดยมีการวิเคราะห์ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย (Impact Analysis : IA) เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่ามหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะไม่มีปัญหาในสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ อย่างเป็นรูปธรรม โดย CM มีวัตถุประสงค์เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ด้วยการจัดการที่ดี (ด้าน IT, IT Related และ Non - IT จากสถานการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้)
Impact Analysis: IA	การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

บทที่ 5

การสร้างแผนบริหารความเสี่ยง

การสร้างแผนจัดการความเสี่ยง หรือแผนปฏิบัติการความเสี่ยง หรือแผนบริหารความเสี่ยง คือ การหาวิธีที่เหมาะสมสำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยงให้ลดความรุนแรงลง เกิดขึ้นได้น้อยลง หรือกำหนดมาตรการในการควบคุมดูแลไม่ให้เกิดระดับอันตราย เป็นต้น



(กลยุทธ์ในการสร้างแผนบริหารความเสี่ยง มีรูปแบบและขั้นตอน ดังนี้)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป็นขั้นตอนแรกของกระบวนการบริหาร การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะต้องสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกับนโยบายและเป้าหมายหลักขององค์กร มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ให้ชัดเจน และสื่อสารให้แก่ส่วนงาน/หน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเพื่อให้มีความเข้าใจตรงกัน

ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) ให้ใช้หลัก “SMART” ดังนี้

- | | | |
|----------------|-----|-----------------------|
| S – Specific | คือ | เฉพาะเจาะจง |
| M – Measurable | คือ | สามารถวัดได้ |
| A – Attainable | คือ | สามารถให้บรรลุผลได้ |
| R – Relative | คือ | สัมพันธ์กับนโยบายหลัก |
| T – Timely | คือ | มีกำหนดเวลาในการทำ |

ตามแบบฟอร์มที่ 1 หน้า 56

2. การบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Identification)

เป็นการค้นหาว่า มีความเสี่ยงใดบ้างที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทุกประเภท ทั้งภายในและภายนอกองค์กร และครอบคลุมความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ ความเสียหายที่มีผลกระทบในเชิงลบต่อองค์กร ความไม่แน่นอนที่อาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเหตุการณ์ที่อาจทำให้องค์กรสูญเสียโอกาสในการได้สิ่งที่ดี

สิ่งที่สำคัญของการบ่งชี้ความเสี่ยง คือการบ่งชี้ความเสี่ยงจากต้นเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ไม่ใช่ผลที่ตามมา (Consequence)

ข้อเสนอแนะ การวิเคราะห์ถึงสาเหตุของแต่ละความเสี่ยงให้ละเอียด แล้วหาวิธีการในแต่ละจุดนั้น วิธีที่ใช้ในที่นี้ เราจะใช้วิธีการของ Why-Why Analysis

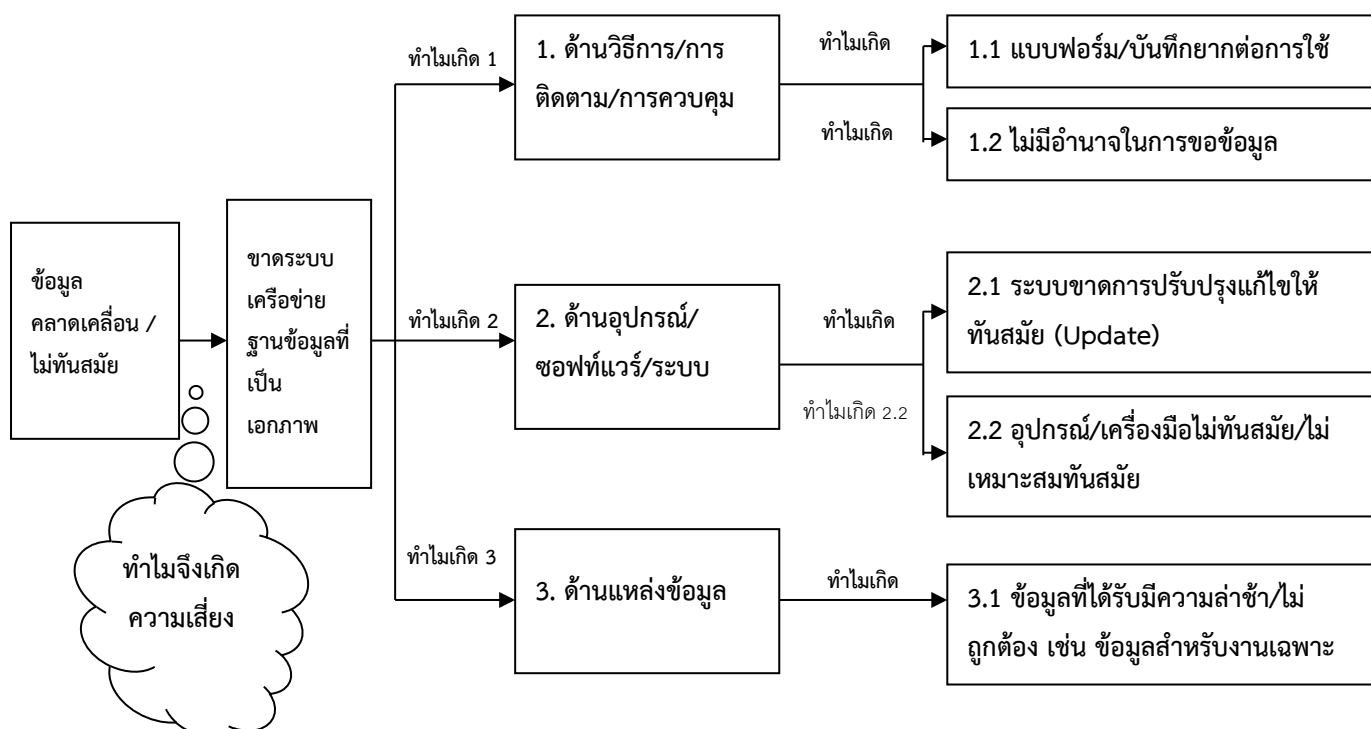
Why-Why Analysis เป็นเทคนิคการวิเคราะห์หาปัจจัย ที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปรากฏการณ์อย่างเป็นระบบ มีขั้นตอน ไม่เกิดการตกหล่น ซึ่งไม่ใช่การคิดแบบคาดเดาหรือนั่งเทียน แต่อาศัยวิธีการระดมสมองจากผู้ที่มีประสบการณ์และความชำนาญในด้านนั้นๆ เพื่อนำมาโยงหาสาเหตุหลัก

การนำวิธีการวิเคราะห์ Why-Why นี้ มาประยุกต์ใช้ร่วมกับแผนผังต้นไม้ เพื่อกระจายความเสี่ยงออกมา เพื่อหาปัจจัยเสี่ยง ที่เป็นต้นเหตุแห่งความเสี่ยง ที่จะนำไปสู่การกำหนดมาตรการควบคุมได้ต่อไป ตัวอย่างวิธีการวิเคราะห์ค้นหาสาเหตุโดยใช้ Why-Why Analysis ของหน่วยงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ดังนี้

ตัวอย่างการวิเคราะห์ Why-Why

ความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง



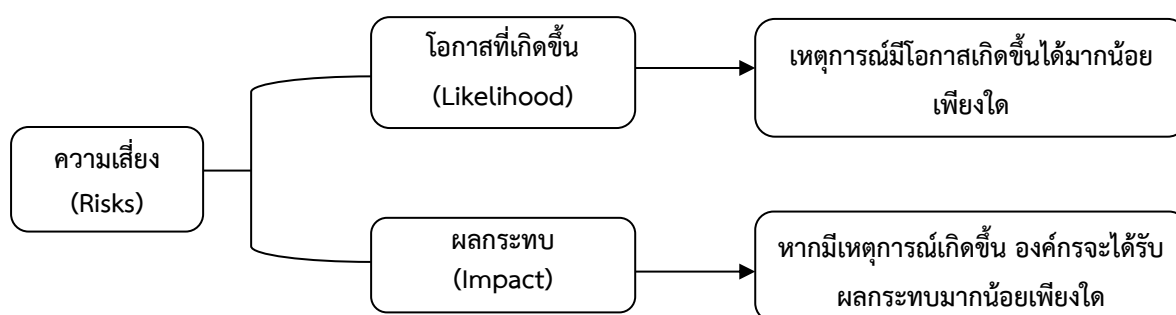
โดยมีเทคนิคในการวิเคราะห์ด้วยการตั้งคำถาม ดังนี้

- เมื่อถามว่า อะไรทำให้เกิด Root Cause แล้วปรากฏว่าไม่มีคำตอบ เพราะ Root Cause เป็นที่สุดของสาเหตุแล้ว
- เมื่อถามว่า ถ้าแก้ไขที่ Root Cause แล้ว จะเกิดปัญหาเดิม ซ้ำหรือไม่ คำตอบต้องเป็น “ไม่”
- Root Cause สามารถอธิบายได้จากทุกมุมมองว่า “ทำไมจึงเกิดปัญหา หรือความเสี่ยง” นั้น ๆ ขึ้น
- Root Cause มี ตรรกะ รับฟังได้ และขจัดความสับสนทั้งหมด
- เห็นคำตอบที่เป็นไปได้ สำหรับการแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

ตามแบบฟอร์มที่ 2 หน้า 57

3. การประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Assessment and Analysis)

คือ การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุมใด ๆ (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) โดยทำการประเมินระดับความเสี่ยง ครอบคลุมถึงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและความมากน้อยของผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงนั้น



การประเมินความเสี่ยงโดยประเมินนัยสำคัญหรือผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) และความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยการใช้วิธีการให้คะแนน ดังนี้

3.1 พิจารณาถึงความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ (Impact) ที่จะเกิดผลกระทบซึ่งมีตัวอย่างเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบเป็นดังนี้

3.1.1 ระดับความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงานด้านการเงิน)

ระดับ	ความหมาย	ความรุนแรง
สูงมาก	>10 ล้านบาท	5
สูง	> 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท	4
ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท	3
ต่ำ	> 10,000 – 50,000 บาท	2
ต่ำมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท	1

3.1.2 ระดับความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งมีผลสืบเนื่องถึงนักศึกษา อาจารย์ และบุคลากร)

ระดับ	ความหมาย	ความรุนแรง
สูงมาก	มีการพาดหัวข่าวทั้งจากสื่อภายในและต่างประเทศ	5
สูง	มีการเผยแพร่ข่าวในวงกว้างสำหรับสื่อภายในประเทศและมีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดของสื่อต่างประเทศ	4
ปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวในหนังสือพิมพ์ภายในประเทศหลายฉบับ (2 – 5 วัน)	3
ต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวในวงจำกัดภายในประเทศ (1 วัน)	2
ต่ำมาก	ไม่มีการเผยแพร่ข่าว	1

3.1.3 ระดับความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (IT))

ระดับ	ความหมาย	ความรุนแรง
สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลของมหาวิทยาลัย	5
สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	4
ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	3
ต่ำ	เกิดเหตุร้ายเล็กน้อยที่แก้ไขได้	2
ต่ำมาก	เกิดเหตุร้ายที่ไม่มีความสำคัญ	1

3.1.4 ระดับความรุนแรง (ผลกระทบของความเสี่ยงต่ออาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ)

ระดับ	ความหมาย	ความรุนแรง
สูงมาก	ถูกเลิกจ้าง /ออกจางาน/อันตรายต่อร่างกายและชีวิต	5
สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	4
ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	3
ต่ำ	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	2
ต่ำมาก	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง	1

3.2 พิจารณาถึงความถี่ที่จะเกิดหรือโอกาสที่เกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยการใช้วิธีการให้คะแนน

3.2.1 ความถี่ (Frequency)

ระดับ	ความหมาย	ความถี่
สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า	5
สูง	1 – 6 เดือนต่อครั้ง แต่ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	4
ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง	3
ต่ำ	2 – 3 ปีต่อครั้ง	2
ต่ำมาก	5 ปีต่อครั้ง	1

3.2.2 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)

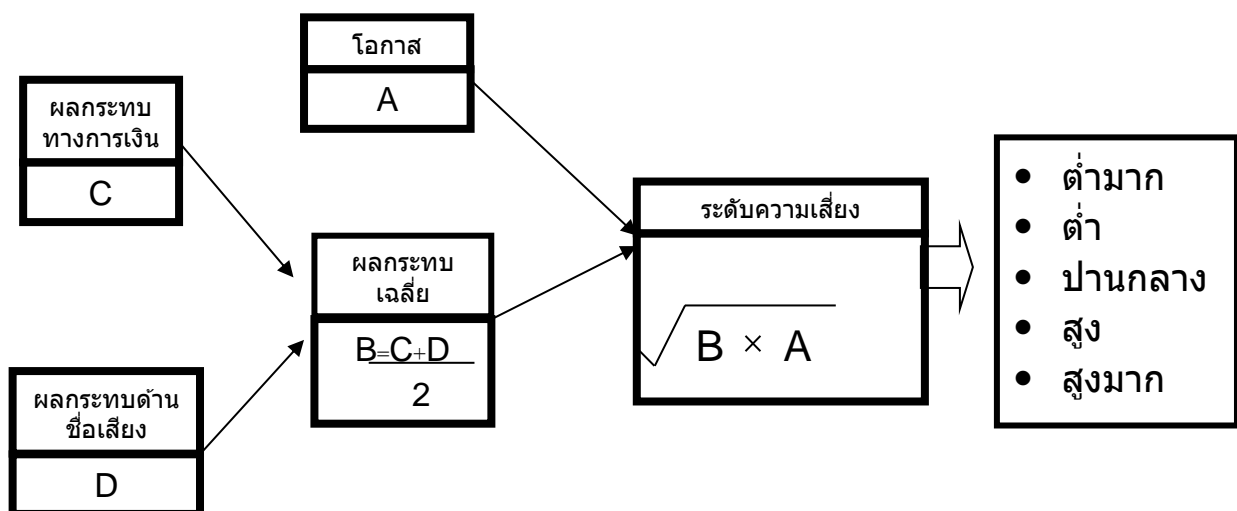
ระดับ	ความหมาย	โอกาส
สูงมาก	โอกาสที่จะเกิดใน 6 เดือนข้างหน้า	5
สูง	โอกาสที่จะเกิดใน 3 เดือนข้างหน้า	4
ปานกลาง	โอกาสที่จะเกิดในปี	3
ต่ำ	โอกาสที่จะเกิดใน 1 ปีข้างหน้า	2
ต่ำมาก	โอกาสที่จะเกิดใน 2 ปีข้างหน้า	1

ตามแบบฟอร์มที่ 3 หน้า 58

4. การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of risk หรือ Risk Level)

การจัดระดับความเสี่ยง หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยง ตามประมวลข้อ 3 มาคำนวณด้วยกัน ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี

4.1 วิธีการคำนวณทางคณิตศาสตร์ เป็นวิธีการคำนวณระดับความเสี่ยง กรณีมีผลกระทบทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



4.2 วิธีจัดทำข้อมูลสถานะความเสี่ยง (Risk Profile) จะเป็นการสร้างภาพแสดงค่าโอกาสในการเกิดปัจจัยความเสี่ยง (Likelihood) และค่าระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact)

Risk profile จะแบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ได้กำหนดให้ปัจจัยความเสี่ยงในพื้นที่ ซึ่งมีค่า Co-Ordinate ของ Likelihood และ Impact ของปัจจัยความเสี่ยง (5,5), (5,4), (4,5), (4,4), (5,3), (3,5), (4,3) และ (3,4) เป็นปัจจัยความเสี่ยง ที่ต้องการกำหนดมาตรการรองรับ และจัดการเป็นลำดับแรก ๆ

ผลกระทบ (I)						
สูงมาก	5	H	H	H	VH	VH
สูง	4	H	H	H	VH	VH
ปานกลาง	3	M	M	M	H	H
ต่ำ	2	VL	VL	L	M	M
ต่ำมาก	1	VL	VL	L	L	L
		1	2	3	4	5
โอกาส (L)		ต่ำมาก	ต่ำ	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
ระดับความเสี่ยง Degree of Risk		VH	มีความเสี่ยงสูงมาก (Extreme หรือ Very high)			
		H	มีความเสี่ยงสูง (High)			
		M	มีความเสี่ยงปานกลาง (Medium)			
		L	มีความเสี่ยงต่ำ (Low)			
		VL	มีความเสี่ยงต่ำมาก (Very Low)			

ตามแบบฟอร์มที่ 4 หน้า 59

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การคิดแผนจัดการที่สาเหตุของความเสี่ยงเหล่านั้น โดยดูว่ามาตรการควบคุมที่เรามีอยู่สามารถจัดการกับสาเหตุนั้นได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือต้องมีมาตรการควบคุมเพิ่มเติมขึ้นมาเพื่อจัดการกับสาเหตุของความเสี่ยงนั้น โดยที่แผนจัดการเพียงแผนเดียวอาจช่วยแก้ปัญหาได้หลายสาเหตุ หรือช่วยจัดการความเสี่ยงอื่นก็ได้ และในขณะเดียวกัน สาเหตุใดสาเหตุหนึ่งก็อาจมีแผนจัดการมากกว่า 1 แผนได้เช่นกัน

อย่างไรก็ตาม ไม่มีกฎตายตัวว่าเราควรจะทำแผนใดบ้าง เพราะขึ้นอยู่กับความเหมาะสม ความพร้อม และตามสถานการณ์ในขณะนั้นของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก การเลือกแผนมาใช้ควรคำนึงถึงหลักต่าง ๆ ดังนี้

1. Take – การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยง เนื่องจากค่าใช้จ่ายในการจัดการ หรือสร้างระบบควบคุมอาจมีมูลค่าสูงกว่าผลลัพธ์ที่ได้ แต่ควรมีมาตรการติดตามและดูแล เช่น การกำหนดระดับของผลกระทบที่ยอมรับได้ เตรียมแผนการตั้งรับ / จัดการความเสี่ยง เป็นต้น

2. Treat – การลด / ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Control)

การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงาน เพื่อป้องกันหรือจำกัดผลกระทบ และโอกาสเกิดความเสียหาย เช่น ติดตั้งอุปกรณ์ความปลอดภัย ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ วางมาตรการเชิงรุก เป็นต้น

3. Transfer – การกระจาย / โอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Spreading)

การกระจายทรัพย์สิน หรือกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การประกันทรัพย์สิน เพื่อโอนความเสี่ยงไปยังบริษัทประกัน การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสาร หลาย ๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

- แผนจัดการความเสี่ยงที่ดีควรกระทำได้เร็ว ใช้งบประมาณน้อย และมีประสิทธิภาพในการลด ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเห็นผล
- พึงระวังว่าแผนจัดการความเสี่ยงต้องไม่ก่อให้เกิดความเสียหายอื่นตามมา หรือทำให้งานหยุดชะงัก

4. Terminate – การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหยุด หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็นและจะนำมาซึ่งความเสี่ยง ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น

โดยสรุป ควรพิจารณาให้ดีกว่าแผนจัดการความเสี่ยงแต่ละแผนนั้น มีความคุ้มค่ากับผลลัพธ์หรือไม่ อย่าให้เกิดเหตุการณ์ที่ “ได้ไม่คุ้มเสีย”

บทที่ 6

การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานเพื่อให้ทุกมหาวิทยาลัย/ส่วนงานสามารถดำเนินการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์อาจมีเหตุหรือปัจจัยทั้งที่สนับสนุนทำให้การดำเนินงานสำเร็จ หรือปัจจัยที่ทำให้ล้มเหลวไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ ดังนั้น กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และแผนบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ จึงเป็นเครื่องมือแรกที่จะช่วยให้ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยประสบผลสำเร็จ หรือสามารถควบคุมความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานตามแผนกลยุทธ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

1. คำจำกัดความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์
2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Risk Identification And Measuring)
3. การประเมินความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Risk Assessment)
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Monitoring and Reporting)
5. การควบคุมความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Risk Controlling)
6. การจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Risk Response)

1. คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน แผนการตลาด และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสม ไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการไม่ปฏิบัติตามสัญญาของผู้รับบริการคู่ความร่วมมือ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อันส่งผลกระทบต่อ การพัฒนาองค์กร การขยายธุรกรรม รายได้ ผลประกอบการ หรือความดำรงอยู่ของกิจการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประเภทของแผนที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จัดทำอาจแบ่งได้ ดังนี้

- 1.1 แผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) คือ แผนที่แสดงทิศทางการดำเนินงานและสะท้อนวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยทั่วไปจะมีระยะเวลา 3 ถึง 5 ปี
- 1.2 แผนดำเนินงาน (Business Plan) คือแผนที่กำหนดกรอบการดำเนินงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนกลยุทธ์ และเป็นแนวทางให้แก่ส่วนงาน/หน่วยงานต่าง ๆ ในการกำหนดแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี

2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยง (Risk Identification and Measuring)

เป็นกระบวนการในการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ หรือความไม่แน่นอนใดซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบ (Risk) ต่อการบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และแผนกลยุทธ์

การระบุและการวัดความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ จะต้องพิจารณาจากแผนกลยุทธ์ และแผนดำเนินงานที่สอดคล้องกันในการบรรลุเป้าหมาย และจัดการปัญหาต่าง ๆ ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยเสี่ยง หรือแหล่งที่มาของความเสี่ยงต่อไปนี้

2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ควบคุมได้ยาก หรือไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งส่งผลกระทบ หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่

2.1.1 ไม่สามารถจัดซื้อสินค้าและบริการเป็นหลักทรัพย์ได้เนื่องจาก ภาวะตลาดและภาวะการแข่งขัน โดยคำนึงถึงคู่แข่ง การแข่งขันด้านราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการใหม่

2.1.2 การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

2.1.3 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี

2.1.4 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

2.1.5 ข้อกำหนด กฎระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ของทางราชการ

2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน สามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ได้แก่

2.2.1 โครงสร้างของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.2.2 กระบวนการและวิธีปฏิบัติงาน

2.2.3 ความเพียงพอและคุณภาพของบุคลากร

2.2.4 ความเพียงพอของข้อมูล

2.2.5 ความพร้อมของเทคโนโลยี

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การพิจารณาความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการควบคุม (Inherent Risk) และความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม (Residual Risk) โดยอาจประเมินจากรายงานผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับชี้วัดที่กำหนดในแผนการดำเนินงาน (KPI : Key Performance Indicator) ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI :Key Risk Indicator) ของปีนั้น ๆ

4. การติดตามความเสี่ยงและการรายงาน (Risk Monitoring and Reporting)

รายงานและการติดตาม จะต้องจัดทำเป็นลายลักษณ์อักษร โดยลักษณะรายงานที่ดี จะต้องประกอบด้วย

4.1 วิธีการติดตามความเสี่ยง และรายงานความเสี่ยง ครอบคลุมความเสี่ยงทุกด้าน

4.2 ข้อมูลและวิธีปฏิบัติงานมีความเหมาะสม รวมทั้งมีการทดสอบความน่าเชื่อถืออย่างสม่ำเสมอ

4.3 รายงานผลการดำเนินงาน และการสื่อสารภายในมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน มีความเหมาะสมกับปริมาณ และความซับซ้อนการบริหารงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

4.4 มีการจัดทำรายงานที่ถูกต้อง ทันกาล และมีข้อมูลเพียงพอต่อการประเมินแนวโน้ม และระดับความเสี่ยง

5. การควบคุมความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

มีการควบคุมสอบทานการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI: Key Risk Indicator) กำหนดเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) และ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite/Risk Tolerance) สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และความสามารถโดยรวมของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานอย่างชัดเจน เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งมีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อปรับปรุงให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง

6. การจัดการความเสี่ยง

เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูงในการจัดการความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ทั้งในการกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งมีระบบที่สามารถระบุ ตรวจจับ ติดตาม และควบคุมความเสี่ยงได้

6.1 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ที่จะช่วยสนับสนุนการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย ได้แก่

6.1.1 คุณสมบัตินักบริหารระดับสูงที่มีความรู้และประสบการณ์

6.1.2 การวางแผนกลยุทธ์และแผนดำเนินงานที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

1) การจัดหน่วยงานที่สนับสนุนต่อแผนกลยุทธ์

2) การจัดอัตรากำลังให้เหมาะสมกับคุณสมบัติ และหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3) การควบคุมและติดตามการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

6.1.3 คุณภาพของบุคลากร และการฝึกอบรมที่พอเพียง

6.1.4 ระบบการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

6.1.5 ความสามารถในการพัฒนาและการจัดการองค์ความรู้

6.1.6 การรักษากรานนักศึกษาให้มีความมั่นคงตลอดเวลา

6.1.7 การเป็นผู้นำด้านบริการวิชาการ

6.1.8 การได้รับข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้อย่างเพียงพอในเวลาที่เหมาะสม

6.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ได้แก่

6.2.1 การสนับสนุนหรือการมีส่วนร่วมของสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการชุดต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย ผู้บริหารระดับสูง และการมีส่วนร่วมของบุคลากรจากส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ

6.2.2 ความพอเพียงของข้อมูลที่ใช้จัดทำสมมติฐาน ได้แก่ ปัจจัยทางเศรษฐกิจ สถานะของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เปรียบเทียบกับคู่แข่ง สภาพการแข่งขันในปัจจุบันและแนวโน้ม และความต้องการของลูกค้า

6.2.3 ความสอดคล้องระหว่างแผนดำเนินงาน กับวัตถุประสงค์โดยรวมของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

6.2.4 ความเป็นไปได้ของแผนกลยุทธ์ ในการขยายการพัฒนาองค์กร

6.2.5 การประเมินผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์

6.3 กระบวนการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณ ด้วยการประเมินความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประเด็นต่อไปนี้

- 6.3.1 แผนดำเนินงานและงบประมาณ โดยการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับดัชนีชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicator) และงบประมาณ
- 6.3.2. ความสอดคล้องของแผนดำเนินงานและงบประมาณกับแผนกลยุทธ์
- 6.3.3 ความสมเหตุสมผลของสมมติฐาน ที่ใช้ในการจัดทำแผนดำเนินงานและงบประมาณ
- 6.3.4 ความเพียงพอของงบประมาณ ที่จัดสรรสำหรับงานด้านบริหารและสนับสนุน
- 6.3.5 การติดตามผลการดำเนินงานจริงเปรียบเทียบกับแผนดำเนินงานและงบประมาณอย่างสม่ำเสมอ
- 6.3.6 ความเหมาะสมของผลตอบแทน โดยกำหนดนโยบายให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานจริง

บทที่ 7

การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

กระบวนการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการสำคัญที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงเป็นปัจจัยหลัก ที่เชื่อมโยงไปยังความเสี่ยงอื่น ๆ ดังนั้นประสิทธิภาพในการควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จึงมีส่วนสำคัญในการช่วยควบคุมความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ได้ด้วยความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ประกอบด้วย

1. คำจำกัดความความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Risk Identification And Measuring)
3. การประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Risk Assessment)
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Monitoring and Reporting)
5. การควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Risk Controlling)
6. การจัดการความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Risk Response)

1. คำจำกัดความ

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดความเสียหายจากการขาดธรรมาภิบาล การขาดการกำกับดูแลที่ดี และการขาดการควบคุมที่ดี โดยอาจเกี่ยวข้องกับกระบวนการปฏิบัติงานภายใน ระบบงาน (Process Risk) บุคคล (People Risk) เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Risk) การจัดการความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Environmental Health and Safety Risk) ชีตความสามารถ/ประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน กระบวนการพัฒนาปรับปรุงหลักสูตร/บริการ ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน การพัฒนาการบริการ/ผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดการข้อมูล และความเสี่ยงจากการมอบอำนาจ รวมถึงภาวะผู้นำของผู้รับมอบอำนาจหรือเหตุการณ์ภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ ผลประกอบการหรือความดำรงอยู่ของกิจการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยง (Risk Identification and Measuring)

- 2.1 ข้อมูลเบื้องต้นสำหรับการระบุความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ มีดังนี้
 - 2.1.1 ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Loss Incidents) หรือเหตุการณ์อื่นที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานสามารถป้องกันความเสียหายได้ (Near misses)
 - 2.1.2 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Risk Indicators)
 - 2.1.3 แผนผังกระบวนการทำงาน หรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Work Process Mapping)
- 2.2 ปัจจัยต่าง ๆ ประกอบการระบุความเสี่ยง ได้แก่

- 2.2.1 ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายใน วัฒนธรรมมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ความพร้อมของบุคลากรและทรัพยากรที่ใช้ในการปฏิบัติงาน
 - 2.2.2 ปริมาณความซับซ้อนและประเภทการให้บริการ/การดำเนินงาน
 - 2.2.3 เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่มีการให้บริการและลักษณะองค์กรคล้ายกันกับแห่งอื่น
 - 2.2.4 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การให้บริการ/การออกผลิตภัณฑ์ใหม่ การเปลี่ยนแปลงทางสังคม กฎหมาย การเมือง เศรษฐกิจ เป็นต้น
- 2.3 แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ จำแนกตาม ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Event Types) ดังนี้
- 2.3.1 **ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก** หมายถึง เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่นอกเหนือการควบคุม และมีผลต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (Damage to Physical Assets) เช่น ความเสียหายของทรัพย์สินจากภัยธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น
 - 2.3.2 **ปัจจัยความเสี่ยงภายใน** ดังนี้
 - 1) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากคน (People Risk)
 - ก. ความเสี่ยงจากการทุจริต 2 ประเภท คือ
 - 1. ความเสี่ยงจากการทุจริตของบุคคลภายในมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ฯ (Internal Fraud)
 - 2. ความเสี่ยงจากการทุจริตของบุคคลภายนอกมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (External Fraud)
 - ข. ความเสี่ยงจากการจ้างงานที่ไม่เหมาะสม และการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัย และการควบคุมสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ไม่เพียงพอ (Employment Practices and Workplace Safety) เช่น การถูกฟ้องร้องจากการกระทำผิดกฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น
 - ค. ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสียหายแก่บุคคลหรือทรัพย์สินอันเนื่องมาจากอุบัติเหตุต่าง ๆ
 - 2) ปัจจัยความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบงาน (People, Process & IT Risk)
 - ก. ความเสี่ยงจากการผิดปกติหรือหยุดทำงานของระบบงาน และระบบคอมพิวเตอร์ (Business Disruption and System Failures) เช่น ความเสียหายจากความล้มเหลวของอุปกรณ์ โปรแกรม หรือระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น
 - ข. ความเสี่ยงจากกระบวนการทำงานที่เกิดความผิดพลาดในวิธีปฏิบัติงาน ระบบการปฏิบัติงานหรือการปฏิบัติงานของคณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ
 - ค. ความเสี่ยงจากการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงานด้านต่างๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มหาวิทยาลัย/ส่วนงานกำหนดเครื่องมือที่จะช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่ Risk and Control Self Assessment Risk Mapping โดยเลือกใช้ตามความเหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของโครงสร้างมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

โดยอ้างอิงมาตรฐานภายในที่กำหนดขึ้น (Internal Standard Risk Rating) และกำหนดให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงานประเมินโอกาสหรือความถี่ (Likelihood / Frequency) และระดับความเสี่ยง (Severity) เพื่อให้สามารถแบ่งระดับและจัดระดับความสำคัญของการควบคุมและลดความเสี่ยงได้

4. การติดตามความเสี่ยงและการรายงานความเสี่ยง (Risk Monitoring and Reporting)

มีการติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบการรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสถานะความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีความถี่ในการติดตามทุกไตรมาส

4.1 การรายงานความเสี่ยง (Risk Reporting) กำหนดแนวทางการจัดเก็บและรายงานข้อมูลความเสียหายที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

รายงานเมื่อเกิดความเสียหายที่เกิดจากการปฏิบัติงาน โดยมีหัวข้อต่อไปนี้

- วันที่เกิด และตรวจพบความเสียหาย
- ส่วนงาน/หน่วยงานที่เกิดความเสียหาย
- ประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย
- ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- เงินชดเชย/ค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ ระยะเวลา ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ
- รายละเอียด และสาเหตุของเหตุการณ์ความเสียหาย
- การดำเนินการแก้ไขเหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น เป็นต้น

ตามแบบฟอร์มที่ 5 หน้า 63

รายงานการประเมินความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ ที่ทุกหน่วยงานจัดทำทบทวนอย่างสม่ำเสมอ รายงานดังกล่าวประกอบด้วย

- เหตุการณ์ความเสียหายที่เกิดขึ้น
- ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง
- จุดที่มีความเสี่ยงสำคัญ
- แนวทางการควบคุมหรือลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
- จุดบกพร่องในระบบบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

ตามแบบฟอร์มที่ 6 หน้า 61

โดยรายงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงสุดที่รับผิดชอบหน่วยงานนั้น และนำเสนอต่อผู้บริหารตามลำดับ

4.2 การรายงานความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ควรจัดทำนำเสนอคณะกรรมการต่าง ๆ ให้ทราบ ดังนี้

4.2.1 การรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

4.2.2 การรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

4.2.3 การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.3 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อให้การติดตามความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยจะกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่มีลักษณะมองไปในอนาคต (Forward Looking) และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว ตลอดจนจะสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างชัดเจน

5. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Controlling)

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน มีวัตถุประสงค์หลักในการควบคุมความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการจัดทำระบบการควบคุมความเสี่ยง ได้ให้ความสำคัญกับประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

5.1 การสร้างระบบการควบคุมให้อยู่ในวัฒนธรรมของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยต้องมีระบบการตรวจสอบเพื่อให้ทราบว่าการควบคุมในการปฏิบัติงานจริง รวมถึงการประเมินประสิทธิภาพ ความเพียงพอ และความเหมาะสมของระบบ

5.2 การวางระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยมีหน่วยงานด้านควบคุมภายใน และฝ่ายตรวจสอบภายในเป็นผู้ดำเนินการในการสอบทาน ให้คำแนะนำในระบบการควบคุมที่มีอยู่

5.3 กิจกรรมการควบคุมที่เพียงพอภายใต้โครงสร้างการควบคุมที่เหมาะสมในแต่ละระดับการจัดการของหน่วยงาน ดังนั้น การพัฒนาระบบการควบคุมความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะต้องมีการกำหนดนโยบาย และแนวทางในการดำเนินงาน โดยอ้างอิงหลักการควบคุมที่ดีซึ่งประกอบด้วย

5.3.1 การมีส่วนร่วมของผู้บริหาร

5.3.2 การควบคุมสำหรับการปฏิบัติงานในแต่ละองค์กร

5.3.3 การควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบที่กำหนด

5.3.4 การอนุมัติและอำนาจการอนุมัติ

5.3.5 การแบ่งแยกหน้าที่

5.3.6 ความน่าเชื่อถือของระบบข้อมูลสารสนเทศ

5.3.7 การรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูลสารสนเทศ

5.4 แผนรองรับการดำเนินงานต่อเนื่อง (Continuity Plan) เพื่อรองรับความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ และจำกัดหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งหลักการเบื้องต้นในการจัดทำแผนมีดังนี้

5.4.1 คณะกรรมการหรือคณะกรรมการที่ได้รับมอบหมาย และผู้บริหารระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการจัดทำแผน

- 5.4.2 ควรมีการกำหนดสถานการณ์จำลองที่อาจเกิดขึ้นในระดับความรุนแรง และรูปแบบความเสียหายที่แตกต่างกัน รวมทั้งการกำหนดสถานการณ์วิกฤตร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้นเป็นสมมติฐานในการจัดทำแผน รวมทั้งทำการประเมินข้อจำกัดต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย
- 5.4.3 แผนรองรับการดำเนินงานต่อเนื่อง (Continuity Plan) ควรมีการกำหนดรายละเอียด วิธีการปฏิบัติงานที่สามารถปฏิบัติได้ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบ และขอบเขตอำนาจการสั่งการในระดับต่าง ๆ ไว้อย่างชัดเจน โดยครอบคลุมประเด็นดังต่อไปนี้
- 1) แผนรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Plan)
 - 2) แผนสำรองระบบงาน (Back-Up Plan)
 - 3) แผนการฟื้นฟูการดำเนินงาน (Business Recovery Plan)
- 5.4.4 มีการกำหนดแนวทางการทดสอบแผนอย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ
- 5.4.5 มีการกำหนดขั้นตอน และผู้รับผิดชอบในการทบทวน และปรับปรุงแผนอย่างชัดเจน
- 5.4.6 มีการอบรมชี้แจง เพื่อสร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของคณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับ และผู้ที่เกี่ยวข้องตามแผน
- 5.4.7 กำหนดระยะเวลาที่ระบบงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้สามารถกลับสู่สภาพการทำงานปกติได้

6. การจัดการความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการมีความหมายครอบคลุมถึงความเสียหายที่เกิดจากการดำเนินงานที่ผิดพลาดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน และสามารถเกิดขึ้นได้กับการปฏิบัติงานในทุกระดับของการบริหารงาน อันอาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหาย หรือความเสี่ยงด้านอื่น ๆ จากหน่วยงานหนึ่งต่อหน่วยงานอื่น ๆ ในมหาวิทยาลัย/ส่วนงานอย่างต่อเนื่องได้

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยพิจารณาองค์ประกอบดังต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ
2. วางแผนกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ สร้างวัฒนธรรมมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน โดยสื่อสารแนวคิดในการบริหารจัดการ และควบคุมความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ เพื่อให้ปลูกจิตสำนึก ความรู้ความเข้าใจ และหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการทำงาน
3. การจัดองค์กรเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ โดยมีตั้งหน่วยงานที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการสนับสนุน และการวางระบบการควบคุมทั้งในระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ ซึ่งควรจะแยกออกจากหน่วยงานด้านตรวจสอบภายในอย่างชัดเจน และคำนึงถึงความเป็นอิสระและการถ่วงดุลอำนาจของฝ่ายจัดการและฝ่ายที่กำกับดูแลส่วนงานและหน่วยงานที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง รวมทั้งความซ้ำซ้อนของงาน และการละเลยงาน

แนวความคิดในการจัดรูปแบบมหาวิทยาลัยส่วนงาน มีการผสมผสานรูปแบบใน 2 ลักษณะ ดังนี้

- 1) การบริหารความเสี่ยงแบบบนลงล่าง (Top Down Approach) และแบบล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach)
- 2) การบริหารความเสี่ยงแบบรวมศูนย์ (Centralized Approach) และแบบไม่รวมศูนย์ (Decentralized Approach)

6.3 ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ ได้แก่

6.3.1 ปัจจัยลดความเสี่ยงที่เกิดจากบุคลากร ได้แก่

- 1) การคัดเลือก อบรมและพัฒนาอาจารย์ และบุคลากรทุกระดับให้มีคุณสมบัติ ประสบการณ์ และความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน
- 2) ความพร้อมด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ในการสร้างผู้บริหารทดแทน และการฝึกอบรม
- 3) ส่งเสริมให้อาจารย์ และบุคลากรทุกระดับตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของตนต่อการบริหารความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการของมหาวิทยาลัยส่วนงาน รวมทั้งจริยธรรมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะหน่วยงานที่ต้องอาศัยความน่าเชื่อถือของคณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับในการปฏิบัติงาน
- 4) นำหลักการควบคุมภายในมาใช้ ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่ (Segregation of Duties) การสอบยันการปฏิบัติงาน (Check and Balance) ระบบปฏิบัติงานโดย 2 ฝ่าย (Dual Control) การยืนยันการกระหายอดอย่างสม่ำเสมอ (Regular Verification and Reconciliation) และดูแลให้มีความขัดแย้งด้านผลประโยชน์ (Conflict of Interest) น้อยที่สุด
- 5) ดูแลนโยบายการกำหนดค่าตอบแทนให้เหมาะสม
- 6) จัดให้มีคู่มือเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจนและครบถ้วน
- 7) ดูแลให้คณาจารย์ และบุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกฎระเบียบ กฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานอย่างเคร่งครัด

6.3.2 ปัจจัยช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน ได้แก่

- 1) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้มีความเหมาะสมกับมหาวิทยาลัย/ส่วนงานและมีการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ
- 2) มีเอกสารคู่มือการปฏิบัติงาน ที่เกี่ยวกับขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด ชัดเจน เข้าใจง่าย
- 3) ระบบเอกสารสัญญาและเอกสารเผยแพร่ เอกสารประชาสัมพันธ์ ควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง
- 4) ระบบการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินและข้อมูล ควรมีการจัดระดับการเข้าถึงข้อมูล และดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด
- 5) คุณภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน

6.3.3 ปัจจัยช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่นอกเหนือการควบคุม

- 1) จัดทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) หรือประกันภัยเพื่อรองรับหรือลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกที่นอกเหนือการควบคุม
- 2) จัดทำการวางแผนรองรับการดำเนินงานพัฒนาองค์กร (Organization Continuity Planning) สำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ แผนรองรับด้านการปฏิบัติการ แผนการกำหนดสถานที่ปฏิบัติงานและประมวลผลสำรอง และแผนป้องกันความเสียหายของระบบประมวลผลข้อมูล (Electronic Data Processing)
- 3) จัดทำแนวทางในการลดความเสี่ยงจากการใช้บริการจากผู้ให้บริการรายอื่น (Outsourcing) หรือการแต่งตั้งตัวแทนปฏิบัติงานแทน (Authorized Agencies) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ จะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้
 - ประสิทธิภาพและความสามารถของผู้ให้บริการ
 - ประวัติการบริการที่ผ่านมาของผู้ให้บริการ
 - ข้อตกลงการให้บริการ มาตรฐานการบริการ (Service Level Agreements) ซึ่งควรระบุความรับผิดชอบในการชดเชยความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เป็นต้น
 - แผนฉุกเฉินรองรับ โดยเฉพาะกับหน่วยงานสำคัญ เพื่อกรณีผู้ให้บริการ ไม่สามารถให้บริการได้ต่อไป

บทที่ 8

การบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน

(Financial Risk)

ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) เกิดจากการเปลี่ยนแปลงทางสภาพเศรษฐกิจ การเงิน และงบประมาณ เช่น ความผันผวนของรายได้ที่ได้รับจากงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อัตราดอกเบี้ยรับจากการลงทุน หรือสภาพคล่อง เป็นต้น ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Assumption) มีผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน การให้บริการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เช่น ความเสี่ยงจากการลงทุน หรือคุณภาพการให้บริการ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการเงิน ในบทนี้ ประกอบด้วย

1. คำจำกัดความของความเสี่ยงด้านการเงิน
2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Identification and Measuring)
3. การประเมินความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Assessment)
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านการเงิน (Monitoring and Reporting)
5. การควบคุมความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Controlling)
6. การจัดการความเสี่ยงด้านการเงิน (Risk Response)

1. คำจำกัดความของความเสี่ยง ความเสี่ยงด้านการเงินแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1.1 ความเสี่ยงด้านเครดิต (Credit Risk) หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่คู่ความร่วมมือไม่สามารถปฏิบัติตามข้อตกลงในการจ่ายหรือชำระเงินอันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

1.2 ความเสี่ยงด้านตลาด (Market Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเคลื่อนไหวของอัตราดอกเบี้ยลงทุน ความเสี่ยงจากการงบประมาณ ความเสี่ยงจากการจัดเก็บรายได้จากการให้บริการทางการศึกษา การวิจัย และการบริการที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงการบริหารสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ที่มีผลกระทบในทางลบต่อผลประกอบการขององค์กร

- ความเสี่ยงด้านสภาพคล่อง (Liquidity Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันเมื่อถึงกำหนด เนื่องจากไม่สามารถเปลี่ยนทรัพย์สินเป็นเงินสดได้เพียงพอหรือสามารถหาเงินมาชำระได้ แต่ต้นทุนสูงเกินกว่าระดับที่ยอมรับได้ อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ และเงินกองทุนของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

1.3 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ประกอบด้วย

1.3.1 ความเสี่ยงด้านรายได้ (Income Risk) หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่รายได้ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายและเงินสำรองในกรณีฉุกเฉิน อันมีผลกระทบต่อการพัฒนาการศึกษา การวิจัย และการให้บริการทางวิชาการ เช่น รายได้จากงบประมาณแผ่นดินลดลง รายได้ค่าธรรมเนียมจากการให้บริการ

การศึกษาลดลง โอกาสที่รายได้จากการพัฒนาการศึกษาลดน้อยลง การบริหารสินทรัพย์อย่างมีประสิทธิภาพ
ความสามารถในการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

1.3.2 ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จาก
ปัจจัยภายใน เช่น การเบิกจ่ายงบประมาณ การลงประเภทบัญชี การรับ – จ่ายเงิน การทุจริต เป็นต้น

1.3.3 ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับเกี่ยวของหน่วยงาน
ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สำนักงบประมาณ กรมบัญชีกลาง และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน เป็นต้น

2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยง (Risk Identification And Measuring)

สามารถพิจารณาจากที่มาของความเสี่ยงด้านการเงิน ได้แก่

2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก

2.1.1 สภาพเศรษฐกิจ

อันอาจมีผลกระทบต่อรายได้ การลงทุนของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่/ส่วนงาน
การเปลี่ยนแปลงในส่วนของเศรษฐกิจมหภาค ได้แก่ เศรษฐกิจระดับภูมิภาค ระดับประเทศ
และท้องถิ่น เช่น การเปลี่ยนแปลงรายได้ประชาชาติ ปริมาณประชากรลดลง โดยจะส่งผลใน
รูปของการเปลี่ยนแปลงวัฏจักรขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจจุลภาค
การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ด้านกฎหมายและกฎระเบียบข้อบังคับ จะมีผลต่อปริมาณ
ธุรกรรม การปรับเปลี่ยนการกำกับดูแล

2.1.2 ปัจจัยที่มาจากผลกระทบการเปลี่ยนแปลงที่มีความสัมพันธ์กัน

หมายถึง ผลกระทบของปัจจัยความเสี่ยงในเรื่องหนึ่งที่มีต่ออีกเรื่องหนึ่ง มี 2 ลักษณะ
คือ เป็นความสัมพันธ์โดยตรง เช่น ถ้าปริมาณเด็กลดลง ก็จะส่งผลกระทบต่อผู้เข้าศึกษาใน
มหาวิทยาลัยลดลง กับความสัมพันธ์โดยอ้อม เช่น ค่าธรรมเนียมการศึกษาปรับตัวเพิ่มขึ้น
ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายสูงขึ้น แต่รายได้ครัวเรือนเท่าเดิม ซึ่งทำให้ไม่สามารถส่งนักศึกษาเรียนได้
อันส่งผลกระทบต่อรายได้และผลประกอบการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นต้น

2.1.3 การแข่งขัน

การแข่งขันในด้านการเติบโตเป็นแรงกดดันให้มีการเพิ่มมาตรฐานการให้บริการทาง
การศึกษา ส่งผลให้มีต้นทุนเพิ่มขึ้น เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และตอบสนองความ
ต้องการของตลาด

2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

2.2.1 การกำกับดูแลและธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการทางการเงินและงบประมาณของ
มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อความมั่นคงและความยั่งยืนขององค์กร ทั้งทางด้านรายได้ ด้านสภาพคล่อง
ด้านเครดิต ด้านการลงทุน/การตลาด และการควบคุมการใช้จ่ายเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อให้มีความ
เพียงพอและมีประสิทธิภาพในการพัฒนาองค์กร

2.2.2 ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (MIS) ที่มีประสิทธิภาพไม่เพียงพอ

หากผู้บริหารไม่ได้รับรายงานข้อมูลสำคัญต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่มีความถูกต้องและเป็นปัจจุบันอย่างเพียงพอแก่การตัดสินใจ ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงเพิ่มขึ้นได้

3. การระบุความเสี่ยงและการประเมิน (Risk Assessment)

ความสามารถระบุความเสี่ยงด้านการเงินที่กำลังเผชิญอยู่และที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เพื่อทราบถึงความเสียหายประเภทใดสำคัญ และสามารถระบุแหล่งที่มาของความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงนี้จะกระทำอย่างต่อเนื่องเพื่อติดตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป โดยพิจารณาจากข้อมูลทางการเงินต่อไปนี้

- 3.1 การระบุความเสี่ยงโดยการประเมิน Portfolio การลงทุน สินเชื่อ และการให้เครดิตเป็นระยะและต่อเนื่อง
- 3.2 การสอบทาน และวิเคราะห์องค์ประกอบทางการเงินในแต่ละประเภท และทุกประเภท ของ Portfolio เพื่อให้มั่นใจว่า การจัดระดับความเสี่ยงมีความสม่ำเสมอ และมีการพิจารณาแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพคุณภาพของสินทรัพย์ และความเสี่ยงด้านหนี้สินได้
- 3.3 การวางแผนทางการเงิน รวมทั้งมีการติดตามอย่างใกล้ชิด และระมัดระวัง เพื่อให้แน่ใจว่าสามารถระบุหรือชี้วัดความเสี่ยงและมีการบริหารอย่างเหมาะสม

4. การติดตามและการรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

ความเสี่ยงด้านการเงิน เกิดจากปัจจัยเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หรือ เป็นกระบวนการพลวัต (Dynamic) ดังนั้น การวัดความเสี่ยงด้านการเงินเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอ แต่ควรประมาณการความเสี่ยงในอนาคตด้วย เพื่อมั่นใจว่า ความเสี่ยงด้านการเงินที่มียังคงสอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ และสามารถพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

- 4.1 วัดระดับและแนวโน้มความเสี่ยงโดยรวมได้
- 4.2 วัดความอ่อนไหวต่ออัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือราคา ภายใต้สมมติฐานที่สำคัญได้
- 4.3 ความสมดุลระหว่างความเสี่ยง กับผลตอบแทน และการเลือกกลยุทธ์
- 4.4 สอบทานการปฏิบัติตามเพดานความเสี่ยง (Risk Limit) ที่กำหนดไว้
- 4.5 รายงานที่เสนอต่อคณะกรรมการและผู้บริหารระดับสูง ควรชัดเจน กระชับและตรงเวลา

5. การควบคุมความเสี่ยง (Risk Controlling)

การกำหนดเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และมีระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหาร (Management Information System, MIS) เพื่อผู้บริหารจะได้มีข้อมูลประเภทต่าง ๆ และทบทวนเป็นประจำ โดยข้อมูลทางการเงินที่สำคัญควรมี ได้แก่

- 5.1 ผลการดำเนินงานของหน่วยงานเปรียบเทียบกับแผนกลยุทธ์ งบประมาณและเป้าหมาย
- 5.2 คำอธิบายเป็นลายลักษณ์อักษรของข้อแตกต่างที่มีสาระสำคัญ ระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับแผนกลยุทธ์และงบประมาณ
- 5.3 รายละเอียดทางการเงิน แยกตามประเภทและระยะเวลาครบกำหนด เช่น เงินฝากเงินลงทุน แยกตามระยะเวลาลูกหนี้ที่ค้างชำระ

6. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) ประกอบด้วย

6.1 บทบาทของคณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง

- 6.1.1 คณะกรรมการ และผู้บริหารระดับสูง มีการทบทวนประเมินกลยุทธ์ และนโยบายเกี่ยวกับความเสี่ยงด้านการเงิน อย่างสม่ำเสมอ
 - 6.1.2 มีการจัดการความเสี่ยง ด้านปฏิบัติการ ที่เกิดจากการทำธุรกรรม การให้บริการการลงทุน เนื่องจากอาจมีผลกระทบ และทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการเงินได้
 - 6.1.3 การกำหนดภาพรวมความเสี่ยง (Risk Profile) โดยกำหนดสัดส่วนที่ชัดเจนของการลงทุน การกู้ยืม และหนี้ที่ไม่ก่อให้เกิดรายได้ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงเป้าหมายในการหารายได้และการเจริญเติบโต และคุณภาพหนี้
 - 6.1.4 คณะกรรมการ ควรจะอนุมัติแผนกลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Limit) ของกำไร นอกจากนี้ จะทบทวนผลการดำเนินงานเป็นประจำ และพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ โดยดูจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
 - 6.1.5 มีการทบทวน พิจารณาปัจจัยตลาดภายนอก และปรับปรุงแผนกลยุทธ์ แผนบริหารความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Limit) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ของคู่แข่งและความต้องการของลูกค้า ผู้บริหารจะทบทวนอย่างเป็นระบบ ว่าจำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานอย่างไร และตระหนักในเรื่องความเปลี่ยนแปลงของตลาด หรือการปรับเปลี่ยนตามภาวะสภาพการแข่งขัน รวมทั้งการทบทวนอัตราการเติบโต การกำหนดราคา หรือกำไรส่วนต่างอย่างสมเหตุสมผล
- ### 6.2 การติดตามความเสี่ยง การดูแลกระบวนการบริหาร และการติดตามให้มีความเหมาะสม
- 6.2.1 ดูแลการปฏิบัติการด้านการลงทุน การกู้ยืม รวมทั้งการควบคุมด้านเอกสาร สัญญาเงื่อนไขตามกฎหมาย และหลักประกัน
 - 6.2.2 ดูแลข้อมูลที่เป็นที่กในในระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารมีความถูกต้องและทันเวลา
 - 6.2.3 ดูแลและทบทวนระเบียบปฏิบัติ ในการควบคุมของหน่วยงานปฏิบัติการ มีความเพียงพอ
 - 6.2.4 การควบคุมมีตลอดทั่วทั้งหน่วยงาน รวมทั้งมีการปฏิบัติสอดคล้องกับนโยบาย การแบ่งแยกหน้าที่ การทวนสอบและการพิสูจน์ยอดตามบัญชี
 - 6.2.5 นโยบายบริหารและระเบียบปฏิบัติ มีความสอดคล้องกับกฎหมาย และข้อบังคับ
- ### 6.3 การติดตามดูแลคุณภาพ การลงทุน สินเชื่อ และการให้เครดิต
- 6.3.1 การประเมินฐานะการลงทุน หรือคู่สัญญาอย่างเพียงพอเป็นประจำ
 - 6.3.2 การพิจารณากระแสเงินสด และความสามารถในการชำระหนี้
 - 6.3.3 การทดสอบภาวะวิกฤติ (Stress Testing)
 - 6.3.4 การจัดระดับความเสี่ยงภายใน (Internal Risk Rating) เป็นการจัดระดับความเสี่ยงของการลงทุน รายได้ งบประมาณ

6.3.5 การบริหารหนี้ไม่ก่อให้เกิดรายได้ (NPL: Non Performing Loans) ที่มีปัญหา มีหน่วยงาน
เฉพาะสำหรับการติดตามการจัดเก็บหนี้ และกำหนดกระบวนการชัดเจน ในการบริหารจัดการ
หนี้มีปัญหา

บทที่ 9

การบริหารความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ เป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ เพื่อไม่ให้มีโอกาสหรือความน่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะได้รับความเสียหายจากการถูกร้องเรียนและ ดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ที่กำหนดไว้

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับในบทนี้ ประกอบด้วย

1. คำจำกัดความความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ
2. การระบุความเสี่ยง และการวัดความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Risk Identification And Measuring)
3. การประเมินความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Risk Assessment)
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Monitoring and Reporting)
5. การควบคุมความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Risk Controlling)
6. การจัดการความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Risk Response)

1. คำจำกัดความความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ หมายถึง โอกาสหรือความน่าจะเป็นที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะเสียหายจากการถูกร้องเรียน ฟ้องร้อง และดำเนินคดี อันเนื่องมาจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ของทางราชการ เช่น กฎหมาย พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด มติคณะรัฐมนตรี ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อันอาจส่งผลกระทบต่อรายได้ ผลประกอบการ ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยง (Risk Identification And Measuring)

เป็นการค้นหาว่ามีความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่อาจมีผลต่อการดำเนินงานหรือเสียโอกาสของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน แหล่งที่มาของความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ จำแนกตามประเภทเหตุการณ์ความเสียหาย (Loss Event Types) ดังนี้

- 2.1 ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก เช่น ความเสียหายเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล การออกพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย ข้อกำหนด กฎกระทรวง และมีผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นต้น

2.2 ปัจจัยความเสี่ยงภายใน

2.2.1 ความเสี่ยงจากการจ้างงานที่ไม่เหมาะสมและการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัย เช่น การถูกฟ้องร้องจากการกระทำผิดกฎหมายแรงงาน หรือกฎหมายเกี่ยวกับความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน เป็นต้น

2.2.2 ความเสี่ยงจากการให้บริการแก่ผู้รับบริการ และวิธีปฏิบัติในการดำเนินงาน/การพัฒนางานองค์กร (Clients, Products and Business Practices) ที่ไม่เป็นไปตามพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎหมาย ข้อกำหนด กฎกระทรวง ธนาคารแห่งประเทศไทย คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น

2.2.3 การถูกฟ้องร้องดำเนินคดี เนื่องจากการปฏิบัติงานผิดพลาดหรือการไม่ปฏิบัติตามสัญญาของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

2.2.4 ความเสียหายที่เกิดจากความประมาทเลินเล่อ หรือการไม่ตรวจสอบสัญญา หรือทบทวนสัญญา ทำให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน สูญเสียรายได้หรือโอกาสในการบริหารงานและพัฒนางานองค์กร

2.3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) โดยอาศัยข้อมูลเบื้องต้น ดังนี้

2.3.1 ข้อมูลเหตุการณ์ความเสียหายที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Loss Incidents) หรือเหตุการณ์อื่น ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานสามารถป้องกันความเสียหายได้ (Near Misses)

2.3.2 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators)

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

มหาวิทยาลัย/ส่วนงานกำหนดเครื่องมือที่จะช่วยในการระบุและประเมินความเสี่ยงด้านปฏิบัติตามกฎระเบียบ และข้อบังคับ อ้างอิงมาตรฐานภายในที่กำหนดขึ้น (Internal Standard Risk Rating) โดยให้หน่วยงานประเมินโอกาส หรือความถี่ (Likelihood /Frequency) และระดับความเสี่ยง (Severity) เพื่อให้สามารถแบ่งระดับและจัดระดับความสำคัญ ของการควบคุมและลดความเสี่ยงได้

4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

มีการติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การรายงานความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น เช่น คดีที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ถูกฟ้องร้อง ขั้นตอนในกระบวนการทางกฎหมาย ความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เมื่อคดีสิ้นสุด รวมถึงคดีที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เป็นโจทก์ ปัจจัยเสี่ยงและข้อมูลสถานะความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีความถี่ในการติดตามทุกเดือน

5. การควบคุมและลดความเสี่ยง (Risk Controlling)

โดยการกำหนดเป้าหมายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารสัญญาคดี ความและเรื่องร้องเรียนต่างๆ สำหรับผู้บริหารควรมีข้อมูลไว้ทบทวนเป็นประจำ เช่น รายละเอียดสัญญาคดีความ และเรื่องร้องเรียนต่างๆ แยกตามประเภทและระยะเวลาครบกำหนด เป็นต้น

6. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

ปัจจัยที่ช่วยลดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ

6.1 ปัจจัยลดความเสี่ยงที่เกิดจากบุคคลากร ได้แก่

6.1.1 การคัดเลือก อบรมและพัฒนาอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ทุกระดับให้มีคุณสมบัติ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

6.1.2 จัดให้มีคู่มือเอกสารการปฏิบัติงานที่ชัดเจน ครบถ้วน

6.2 ปัจจัยช่วยลดความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงาน ได้แก่

6.2.1 ระบบเอกสารสัญญา ควรได้รับการตรวจสอบความถูกต้อง

6.2.2 ระบบการรักษาความปลอดภัยของทรัพย์สินและข้อมูล ควรมีการจัด ระดับการเข้าถึงข้อมูล และดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

6.3 การนำเทคโนโลยีมาใช้ เพื่อการจัดเก็บข้อมูลในการทำนิติกรรมสัญญาต่าง ๆ เพื่อให้การบริหารสัญญา คดีความและเรื่องร้องเรียนต่างๆ มีประสิทธิภาพ

บทที่ 10

การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เป็นเรื่องสำคัญมากในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะยุคโลกาภิวัตน์ที่มีระบบการสื่อสารที่ทันสมัย รวดเร็ว และไร้ขอบเขตจำกัด มหาวิทยาลัย/ส่วนงานจึงต้องมีการเฝ้าระวังเป็นพิเศษและอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้เกิดการรับรู้ด้านลบหรือการไม่รู้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องของสังคมส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ในบทนี้ ประกอบด้วย

1. คำจำกัดความความเสี่ยงด้านชื่อเสียง
2. การระบุความเสี่ยง และการวัดความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Identification and Measuring)
3. การประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Assessment)
4. การติดตามและรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Monitoring and Reporting)
5. การจัดการความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Response)

1. คำจำกัดความความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง หมายถึง การรับรู้ด้านลบหรือการไม่รู้ข้อเท็จจริงที่ถูกต้องของสังคมที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งอาจเกิดจากการกระทำของผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เช่น การดำเนินนโยบายที่ขาดธรรมาภิบาล การละเมิดกฎหมาย และการประพฤติผิดจรรยาบรรณ เป็นต้น รวมถึงการกระทำของนักศึกษา อาจารย์ บุคลากรภายในมหาวิทยาลัย และบุคคลภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงานในด้านลบด้วย

2. การระบุความเสี่ยงและการวัดความเสี่ยง (Risk Identification and Measuring)

ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงมีความสำคัญและปัจจุบันมีความซับซ้อนเพิ่มขึ้น เป็นประเด็นที่ทุกองค์กรต้องประเมินและจัดวางให้ดี ก่อนที่จะทำการวางแผนกลยุทธ์ใด ๆ ต่อไป เพราะหากความเสี่ยงด้านชื่อเสียงยังสูง ก็คงอาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ใด ๆ ได้ เพราะความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) หากเกิดขึ้นเพียงครั้งเดียวและอาจจะเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ ก็อาจสร้างความเสียหายอย่างมหาศาล ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจึงเป็นประเภทที่โอกาสเกิดน้อย แต่ผลกระทบสูง

2.1 ปัจจัยขับเคลื่อนความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของหน่วยงานอาจจะมาจากประเด็นต่อไปนี้

(1) การกำกับดูแลการบริหารของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่ดี และความสามารถในการปรับตัวตามกฎเกณฑ์การกำกับที่เพิ่มขึ้น ซึ่งหากกำกับดูแลการบริหารของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานไม่ดี ก็อาจจะกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรเช่นกัน

(2) บทบาทของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในมหาวิทยาลัย/ส่วนงานนั้นวันจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น หากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ไม่สามารถก้าวไปถึงความคาดหวังได้ ก็อาจจะกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรเช่นกัน

(3) การแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจและดูแลรักษาสภาพแวดล้อม การมีส่วนร่วมและสนับสนุนกิจกรรมทางสังคมชุมชน

(4) สื่อมวลชนต่างให้ความสนใจและเจาะลึกถึงประเด็นที่ประชาชนสนใจ โดยเฉพาะบทบาทกิจกรรม และการดำเนินงานที่ไม่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน หากตกเป็นกระแสในข่าวตามสื่อมวลชน เมื่อใดก็มีโอกาสที่จะเสื่อมเสียชื่อเสียงได้เช่นกัน

2.2 ส่วนปัจจัยที่อาจจะทำให้เกิดความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและกิจการสูญเสียชื่อเสียงที่มีอยู่ ได้แก่

- (1) หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริการวิชาการ
- (2) ผลประกอบการทางการเงินหรือผลการใช้จ่ายงบประมาณ ซึ่งปรากฏอยู่ในงบการเงินของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน
- (3) พฤติกรรมของผู้บริหาร
- (4) ความสัมพันธ์กับพนักงาน
- (5) ประเด็นด้านสุขภาพและความปลอดภัย
- (6) ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อม
- (7) ความสัมพันธ์กับนักศึกษา
- (8) ประเด็นความขัดแย้งกับห่วงโซ่อุปทาน

การบริหารชื่อเสียงจึงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญขององค์กร เพื่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร จึงควรหมั่นตรวจสอบและปรับปรุงแผนบริหารในภาวะวิกฤติในส่วนที่อาจจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงด้านชื่อเสียงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

กระบวนการประเมินความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นกระบวนการในการค้นหาว่ามีเหตุการณ์หรือความไม่แน่นอนใด ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จะต้องพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงหรือแหล่งที่มาของความเสี่ยงปัจจัยความเสี่ยงภายนอก และปัจจัยความเสี่ยงภายใน ต้องครอบคลุมในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ

- 3.1 ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกภาคส่วนให้ครบถ้วน
- 3.2 ใช้หลักการ เหตุผล และความสมเหตุสมผล
- 3.3 มองทั้งผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว
- 3.4 พิจารณาทั้งด้านพฤติกรรมและผลการดำเนินงาน

4. การติดตามและรายงานความเสี่ยง (Monitoring and Reporting)

มีการติดตามความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ การรายงานข้อมูลปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสถานะความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยมีความถี่ในการติดตามทุกไตรมาส

4.1 การรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Risk Reporting)

4.1.1 รายงานสถานการณ์ข่าวสารของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ประจำสัปดาห์

4.1.2 รายงานสถานการณ์ข่าวสารเชิงลบของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในโซเชียลมีเดียเป็นรายวัน

4.1.3 รายงานการกระทำผิดของนักศึกษา บุคลากร และการดำเนินงานทั้งระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัยที่มีผลต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

4.2 การรายงานความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ควรจัดทำนำเสนอคณะกรรมการต่าง ๆ ให้ทราบ ดังนี้

4.2.1 การรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน

4.2.2 การรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

4.2.3 การรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

4.3 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศ เพื่อการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง เพื่อให้การติดตามความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ โดยจะกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators) ที่มีลักษณะมองไปในอนาคต (Forward Looking) และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ของดัชนีชี้วัดความเสี่ยงแต่ละตัว ตลอดจนจะสื่อสารให้ทุกหน่วยงานทราบอย่างชัดเจน

5. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

การบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญ เพื่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ดังนั้น มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน จึงควรวางแผนทางการบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียง ดังนี้

(1) กำหนดและมอบหมายผู้รับผิดชอบการดูแลความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่ชัดเจน จัดให้มีคณะทำงานหรือกำหนดหน่วยรับผิดชอบเพื่อติดตามดูแลเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์บนสื่อสังคมออนไลน์ มีระบบการสื่อสารทั้งในสถานการณ์ปกติและในภาวะวิกฤติ รวมทั้งมีการซ้อมเพื่อรับมือกับวิกฤติที่อาจจะเกิดขึ้นได้อย่างทันท่วงที

(2) จัดทำการบริหารอย่างเป็นระบบ ให้มีแผนบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและมีกลยุทธ์การรับมือที่ชัดเจน เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงอย่างไม่คาดฝันและทันต่อยุคสมัย ทั้งรูปแบบสื่อออฟไลน์ (Offline) และออนไลน์ (Online) อีกทั้ง นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาวิเคราะห์ความคิดเห็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ ต่อการให้บริการ และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน เพื่อประเมินความเคลื่อนไหว ความพึงพอใจ และความคาดหวังของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสียในเชิงรุก

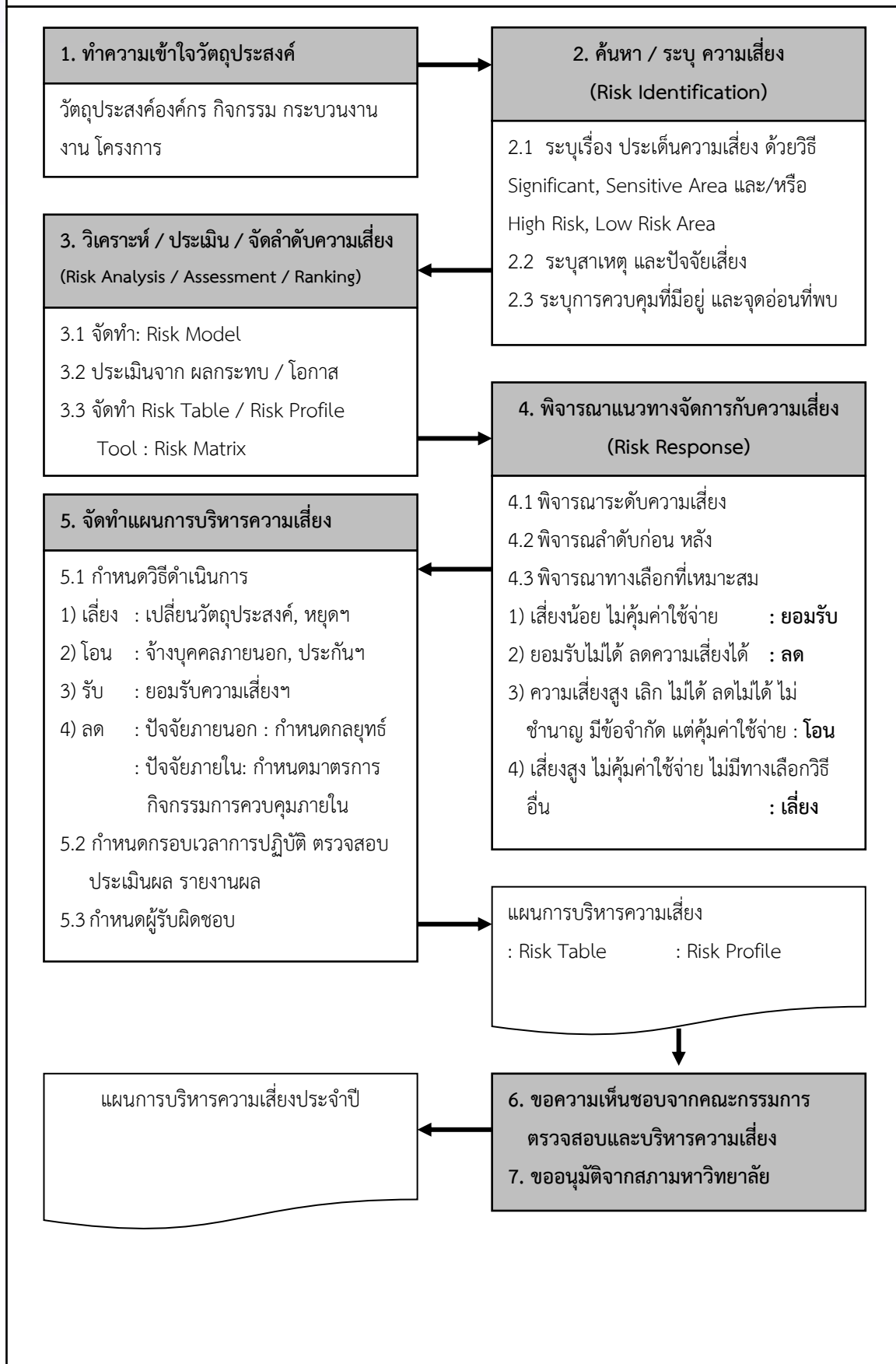
(3) ดำเนินการทั่วทั้งองค์กรพร้อมกัน มีวัฒนธรรมความเสี่ยงที่สร้างความตื่นตัวในการปกป้องความเสี่ยงด้านชื่อเสียงที่เข้มแข็งและตลอดเวลา

(4) ทำความเข้าใจเกี่ยวกับ “คุณค่า” ของชื่อเสียงต่อความสำเร็จขององค์กร

(5) รับรู้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

- (6) ระบุเหตุการณ์เสี่ยงหลัก ๆ และปัจจัยเสี่ยง
- (7) พิจารณาผลประกอบการและพฤติกรรมของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานที่เป็นอยู่
- (8) กำหนดให้เป็นเรื่อง que ทุกคนต้องมีส่วนร่วมและเป็นปัจจัยเสี่ยง
- (9) ทบทวนและกำกับติดตามอย่างสม่ำเสมอ
- (10) จัดเตรียมการบริหารวิกฤติ หากเกิดสถานการณ์ที่ผิดพลาด

ลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง





แบบฟอร์มสำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำ
แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

**แบบฟอร์มที่ 1 สำหรับวิเคราะห์ความครบถ้วนในการจัดทำวัตถุประสงค์
ระดับมหาวิทยาลัยฯ/หน่วยงาน และระดับความสำเร็จ**

ฝ่าย/หน่วยงาน	
นโยบาย/วัตถุประสงค์	
S – Specific เฉพาะเจาะจง	
M – Measurable วัดได้	
A – Attainable สามารถให้บรรลุผลได้	
R – Relative สัมพันธ์กับนโยบายหลัก	
T – Timely มีกำหนดเวลาในการทำ	
S – Specific เฉพาะเจาะจง	

แบบฟอร์มที่ 1.1 ความสัมพันธ์ของวิสัยทัศน์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์	
กลยุทธ์	
วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์	
วัตถุประสงค์ระบบงาน	
วัตถุประสงค์ระดับบุคคล	

แบบฟอร์มที่ 2 ปฏิบัติงานวิเคราะห์ Why-Why Analysis เพื่อสาเหตุแห่งความเสี่ยง (Root Cause Analysis)

Objective Setting				
External Risk - Factor				
Internal Risk - Factor				
S-Strategy	O-Operation	F-Financial	C- Compliance	R- Reputation
Analysis				
KPI			KRI	

แบบฟอร์มที่ 3 แบบทดสอบ Linking objectives, Risk assessment and Risk response

Objective					
Unit of measure KPI					
Risk					
KRI					
Risk tolerance					
Risk	Inherent risk assessment		Risk response	Residual risk assessment	
	Likelihood	Impact		Likelihood	Impact

แบบฟอร์มที่ 4 แบบรวม Key Risk Indicator(KRI)/Risk Appetite/ Risk Tolerance

Risk	Key Risk Indicator (KRI)	impact	Likelihood /frequency
R1.1 =			
R 1.2 =			
R1.3 =			
R1.4 =			
R1.5 =			
R2.1=			
R2.2 =			
R2.3 =			
R2.4=			
R2.5 =			
R2.6 =			
R2.7=			
R2.8=			
R3.1 =			
R4.1 =			

แบบฟอร์มที่ 5 แบบประเมินหน่วยงาน

Departmental KPI and

Objective

Department :

Team :

KPI (Pls list your KPI)	Weighted KPI	Objective

แบบฟอร์มที่ 6

Risk Factor Rating

Departmental Risk Self

Assessment

Department :

Team :

Risk Factor (Self Assessment)	Weighted	Frequency Risk occur	Risk Impact	Score Business risk	Internal control	Rating of control System	Reasons given for rating of internal control System	Ranking	Budget Allocation	Unit Response
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)=(3)*(4)	(6)	(7)	(8)	(9)=(5)*(7)		
Operation Risk 4.1)HRM										
4.2) Workflow /management process										

Risk Factor (Self Assessment) (1)	Weighted (2)	Frequency Risk occur (3)	Risk Impact (4)	Score Business risk (5)=(3)*(4)	Internal control (6)	Rating of control System (7)	Reasons given for rating of internal control System (8)	Ranking (9)=(5)*(7)	Budget Allocation	Unit Response
4.3)IT system										
4.4) External factors/Others										
Total risk score	100						Residual Risk			

รายงานความเสียหาย

รายละเอียด	รายงานความเสียหาย (Risk Report)	
<p>วัน เดือน ปี</p> <p>ฝ่าย ส่วน แผนก</p> <p>เหตุการณ์ความเสียหาย</p> <p>ความเสียหาย</p> <p>สาเหตุของเหตุการณ์</p> <p>การดำเนินการแก้ไข</p> <p>ระยะเวลาที่ดำเนินการแก้ไข</p>	<p>สถานที่เกิดความเสียหายหรือตรวจพบความเสียหาย</p> <p>1. ความเสียหายที่เป็นตัวเงิน</p> <ul style="list-style-type: none"> - เงินชดเชยบาท บาท - ค่าเสียหายที่เรียกคืนได้ บาท - ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ บาท - ค่าเสียโอกาส บาท <li style="padding-left: 20px;">รวมความเสียหายเป็นเงิน บาท <p>2. ไม่เป็นตัวเงิน</p>	
<p>.....</p> <p>ผู้รายงาน ตำแหน่ง</p>	<p>.....</p> <p>หัวหน้าฝ่าย</p>	<p>.....</p> <p>ผู้บังคับบัญชาสูงสุด</p>

แบบฟอร์มประเมินความเสี่ยง Risk Assessment Sheet

Business Process:

Reported by:
สาย/สำนัก/ส่วน:

Reporting Date:
วันที่รายงาน:

เป้าหมาย (Objective Statement):

Approved by:
สาย/สำนัก/ส่วน:

Risk Coordinator:
ผู้ประสานงานความเสี่ยงประจำสายงาน:

No	สาเหตุของความ เสี่ยง	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น	สถานการณ์ปัจจุบัน		แผนจัดการความเสี่ยงที่ มีอยู่ในปัจจุบัน	ระดับการ ยอมรับความ เสี่ยง	แผนจัดการความ เสี่ยงที่ต้องการ เพิ่มเติม	ระดับที่ต้องการ		ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	กำหนด เวลาที่เห็นผล	ประเภทของความ เสี่ยง
			โอกาสที่เกิด	ผลกระทบ				โอกาสที่เกิด	ผลกระทบ			
	Risk Driver	Risk Statement	Current		Existing Risk Response	Degree of Acceptance	Required Risk Response	Preferred		Risk Owner	Effective Date	Risk Categories
			Likelihood	Impact				Likelihood	Impact			

Strategy Risk Report

ฝ่าย.....

as at 10/2005

Overall Risk Rating	Major							Approval	Dep.....Risk Mgmt.....						
Profit								Action Item Alert	Status						
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	July								
Earning at Risk Limit 5 ล้านบาท															
Funding															
สินเชื่อ															

Key Risk Indicator

เดือน	รายได้	รายจ่าย
Jan	13.00	10.00
Feb	15.00	15.00
Mar	22.00	22.00
Apr	22.00	20.00
May	23.00	20.00
Jun	20.00	19.00
July	24.00	20.00

เดือน	รายได้ ดบ.สน.	รายจ่าย ดบ
Jan	10.00	6.00
Feb	10.00	10.00
Mar	14.00	15.00
Apr	13.00	16.00
May	14.00	15.00
Jun	17.00	14.00
July	21.00	15.00

Risk Rating.....Major.... Risk Rating..... Major.....

Commenta

Environment Factor

เดือน	สินเชื่อเพิ่ม	เป้าหมายเพิ่ม
Jan	100.00	300.00
Feb	180.00	320.00
Mar	380.00	350.00
Apr	280.00	300.00
May	250.00	300.00
Jun	180.00	380.00
July	150.00	380.00

เดือน	สินเชื่อ	Funding
Jan	2,800.00	2,800.00
Feb	3,200.00	5,000.00
Mar	3,500.00	6,000.00
Apr	3,800.00	6,000.00
May	4,000.00	5,000.00
Jun	4,200.00	5,500.00
July	4,500.00	5,000.00

Risk Rating..... Risk Rating.....

Commentary

Strategy Risk Report

Overall Rating

Major

Moderate

Minor

Insignificant

Key Problem

ฝ่าย.....

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

Recommendation

- 6.
- 7.
- 8.
- 9.
- 10.

..... Risk Mgmt ฝ่ายบริหารเงิน


Recommendation

.....

.....CEO

.....

.....Board of Risk Mgmt



แบบฟอร์มสำหรับใช้ปฏิบัติงาน
จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ตารางแสดงความสัมพันธ์แผนพัฒนาองค์กรกับแผนบริหารความเสี่ยง

ส่วนงาน.....ประจำปีงบประมาณ.....

วิสัยทัศน์	เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์	ประเด็นความเสี่ยง	ตัวชี้วัด (Key Risk Indicator)			ระดับความเสี่ยง		Risk Owner	Risk Manager
				KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance	Risk limit	สี		

KRI: Key Risk Indicator

ตาราง Key Risk Indicator ที่สำคัญ แยกเป็นกลุ่มตามประเภทของความเสี่ยง

	Risk	KRI	Risk Appetite	Risk Tolerance	Risk Level
R1.1.1					
R1.2.1					
R1.2.2					
R2.1.1					
R2.1.2					
R2.2.1					
R2.2.2					
R2.3.3					
R2.4.1					
R3.1.1					
R3.1.3					
R3.1.5					

แบบฟอร์มวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง

เป้าหมาย :

ประเด็นความเสี่ยง :

ตารางที่ 1 สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	แนวทางในการจัดการ

ตารางที่ 2 สาเหตุหลักจากปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก	แนวทางในการจัดการ

ตารางที่ 3 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ตารางที่ 4 ความรุนแรงหากเกิดความเสี่ยงดังกล่าว (ค่า I : Impact)

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ชื่อ

การประเมินองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

สิ้นสุด ณ วันที่

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
1 สภาพแวดล้อมการประเมินความเสี่ยง 1.1 ปรัชญาและรูปแบบการทำงานของผู้บริหาร 1.2 ความซื่อสัตย์ และจริยธรรม 1.3 ความรู้ ทักษะ และความสามารถของบุคลากร 1.4 โครงสร้างองค์กร 1.5 การมอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบ	
2 การประเมินความเสี่ยง 2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ระดับองค์กร และระดับกิจกรรม 2.2 การระบุปัจจัยเสี่ยง 2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง 2.4 การกำหนดวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันความเสี่ยง	
3 กิจกรรมการควบคุม 3.1 กิจกรรมการควบคุมได้กำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยง 3.2 มีมาตรการป้องกันและดูแลรักษาทรัพย์สินอย่างรัดกุม และเพียงพอ 3.3 มีการกำหนดนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน 3.4 มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญ	

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	ผลการประเมิน/ข้อสรุป
<p>3.5 มีมาตรการการติดตามและตรวจสอบให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามนโยบาย ระเบียบ และข้อบังคับ</p>	
<p>4 สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>4.1 จัดให้มีระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร</p> <p>4.2 มีระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกอย่างเพียงพอเชื่อถือได้ และทันกาล</p> <p>4.3 มีการสื่อสารให้ทราบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน เพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ปัญหา และจุดอ่อนของการควบคุมภายในที่เกิดขึ้น และแนวทางการแก้ไข</p>	
<p>5 การติดตามประเมินผล</p> <p>5.1 มีการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระบบควบคุมภายในตามที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ</p> <p>5.2 มีการติดตามประเมินผล โดยการเปรียบเทียบแผนและผลการดำเนินงาน และรายงานให้ผู้กำกับดูแล เพื่อให้มีการแก้ไขอย่างทันกาล กรณีผลการดำเนินงานไม่เป็นตามแผน</p>	

การประเมินค่าความเสี่ยงเพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง (ประเด็นความเสี่ยงปีที่ผ่านมาและที่ค้นพบใหม่)
 ประจำปีงบประมาณ.....

หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยง :

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภท ความเสี่ยง (2)	ปัจจัยเสี่ยง/ สาเหตุความเสี่ยง (3)	การประเมิน ค่าความเสี่ยงก่อน มีกิจกรรมควบคุม (4)			การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมการควบคุม (5)	ระดับความ เสี่ยงที่เหลืออยู่ (6)			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (7)	ผลต่าง (8) = R2 - (7)	วิธีการ จัดการ ความเสี่ยง (9)	สัญญาณ เตือนภัย (10)
			L	I	R1=LxI		L	I	R2=LxI				

ชื่อส่วนงาน : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

แผนการบริหารความเสี่ยง (ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์) ประจำปีงบประมาณ.....

ประเภท ความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง (1)	การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (2)	การประเมิน (3)	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (4)	การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม (5)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (6)	หมายเหตุ (7)

