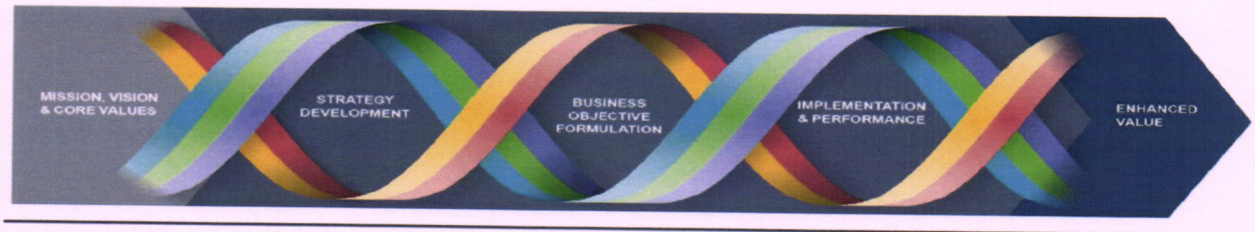
แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals

Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives

Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View

Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management

Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ในคราวประชุมครั้งที่ 9/2562 วันที่ 27 กันยายน พ.ศ. 2562

คำนำ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ คณะกรรมการได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอีก 1 ปีข้างหน้า โดยเสนอให้มีแผนป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคาดว่าจะเป็นแผนช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับใช้เป็นแนวทางสำหรับทุกคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานภายใน ให้ได้มีวิธีป้องกันความเสี่ยงร่วมกันและจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงานในอนาคต

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
กันยายน 2562

สารบัญ

หน้า

คำนำ ก

บทที่ 1 บทนำ

- ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย 1

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

- นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 8
- ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 9
- กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง 9
- แนวทางในการบริหารความเสี่ยง 10
- สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง 11
- Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 12

บทที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives) 18
- การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) 18
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) 19
- การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง 23
- การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) 24
- การรายงาน 26
- การติดตามผล และการทบทวน 26

บทที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 27

- แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง 34
- แบบประเมินความเสี่ยง 36
- แบบประเมินการควบคุม 39
- แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง 47
- แผนบริหารความเสี่ยง 55

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 615/2562 ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2562

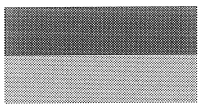
ภาคผนวก ข มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

บทที่ 1
บทนำ

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย
ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย

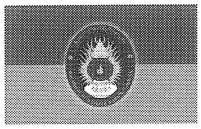


ตราพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 แห่งราชวงศ์จักรี



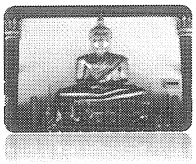
สีประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- สีเขียว
- สีชมพู



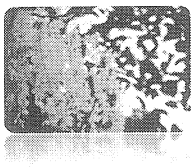
ธงประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นแถบตามยาวของผืนธง

- แถบสีเขียว อยู่ตอนบน
- แถบสีชมพู อยู่ตอนล่าง



พระพุทธรูปประจำมหาวิทยาลัย

- พระพุทธรัชปัญญาบารมี



ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

- ต้นราชพฤกษ์ (ต้นคูน)

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นแหล่งสรรพวิชาบนพื้นฐานการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

คำอธิบายวิสัยทัศน์

หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีความพร้อมทุกด้านในการเป็นแหล่งสรรพวิชาของชุมชนท้องถิ่น และบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลที่มีการศึกษาค้นคว้า รวบรวมจัดเก็บ และเผยแพร่อย่างเป็นระบบ ประกอบด้วยองค์ความรู้ทั้งในระดับชุมชนท้องถิ่นและสากล ที่ชุมชนท้องถิ่นและทั่วโลกสามารถศึกษาเรียนรู้ เพื่อนำสู่การพัฒนาที่เข้มแข็งและยั่งยืนระดับท้องถิ่น และระดับสากล

ค่านิยมหลักองค์กร

"ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำหน้าที่ อย่างมีความสุข" (4 H's, ประกอบด้วย Head, Heart and Hand for Healthy Organization)

Head หมายถึง ร่วมคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปทิศทางร่วมกัน

Heart หมายถึง มีจิตวิญญาณร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Hand หมายถึง ร่วมทำ ร่วมทำหน้าที่ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

Healthy Organization หมายถึง องค์กรสุขภาพดี องค์กรแห่งความสุข

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
2. สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้
5. บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

อัตลักษณ์

"บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ"

"บัณฑิตเป็นคนดี" หมายถึง คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

"มีจิตสาธารณะ" หมายถึง มีสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอื้ออาทรต่อผู้อื่น และแบ่งปัน

"มีทักษะวิชาชีพ" หมายถึง มีความชำนาญในวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเทคโนโลยี

เอกลักษณ์

"มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส"

"มหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส" หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น

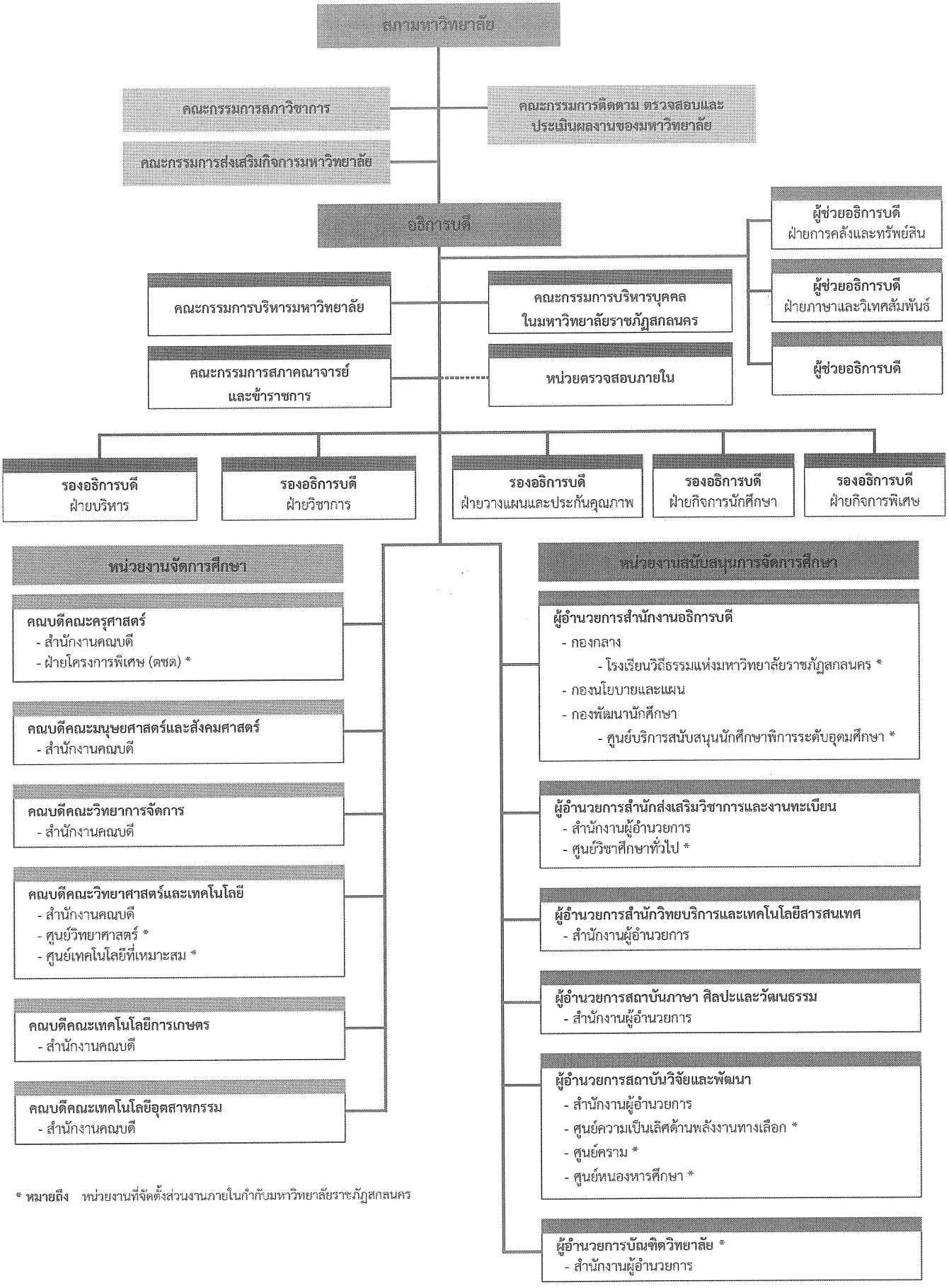
ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

1. การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ
2. การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากล
3. การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน
4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	ประธานกรรมการ
2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
3. คณบดี ทุกคน	กรรมการ
4. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
5. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ทุกคน	กรรมการ
6. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
7. อาจารย์นิรมล เนื่องสิทธะ	กรรมการ
8. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
9. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
10 ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
11. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
12. นางสุพัตรา สุคนธชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
13. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
14. นายภานุวัฒิ ศักดิ์ดา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
15. นายจารุวิทย์ ลังภูลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



* **หมายถึง** หน่วยงานที่จัดตั้งส่วนงานภายในกำกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลักสูตรที่เปิดสอน

ปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยเปิดสอนทั้งหมด 64 หลักสูตร แยกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับปริญญาตรี 52 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 7 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก 5 หลักสูตร ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ปีการศึกษา 2562

คณะ	ระดับการศึกษา			รวม
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ครุศาสตร์	14	4	3	21
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	11	-	-	11
4. วิทยาการจัดการ	7	1	1	9
3. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	9	2	1	12
5. เทคโนโลยีการเกษตร	7	-	-	7
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	4	-	-	4
รวม	52	7	5	64

นักศึกษา

ปีการศึกษา 2562 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 9,735 คน แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี 9,127 คน ปริญญาโท 446 คน และปริญญาเอก 162 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2562

คณะ	จำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2562									รวม
	ปริญญาตรี			ปริญญาโท			ปริญญาเอก			
	ภาคปกติ	ภาค กศ.ป.	รวม	ภาค ปกติ	ภาค พิเศษ	รวม	ภาค ปกติ	ภาค พิเศษ	รวม	
1. ครุศาสตร์	2,012	1	2,013	-	332	332	12	118	130	2,475
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1,873	327	2,200	-	-	-	-	-	-	2,200
3. วิทยาการจัดการ	2,177	401	2,578	-	81	81	-	20	20	2,679
4. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1,270	-	1,270	9	24	33	10	2	12	1,315
5. เทคโนโลยีการเกษตร	438	3	441	-	-	-	-	-	-	441
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	625	-	625	-	-	-	-	-	-	625
รวม	8,395	732	9,127	9	437	446	22	140	162	9,735

บุคลากร

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

จำแนกตามหน่วยงานสายการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการ	สายวิชาการ				สายสนับสนุนวิชาการ						รวม
	ขรก.	พม.	อ. พิเศษ	รวม	ขรก.	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	พม.	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม	
คณะครุศาสตร์	15	56	12	83	-	1	1	11	4	17	100
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	22	63	15	100	1	-	1	12	8	22	122
คณะวิทยาการจัดการ	20	39	3	62	-	-	1	10	2	13	75
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	31	53	1	85	1	2	1	19	9	32	117
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	10	27	4	41	1	-	1	8	8	18	59
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	15	31	2	48	-	-	1	8	4	13	61
บัณฑิตวิทยาลัย	-	-	-	-	-	-	1	11	7	19	19
สำนักงานอธิการบดี											
- กองกลาง	-	25	4	29	1	5	9	58	138	211	240
- กองนโยบายและแผน	-	-	-	-	1	2	-	13	-	16	16
- กองพัฒนานักศึกษา	-	-	-	-	1	-	2	13	21	37	37
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	-	-	-	1	1	1	14	-	17	17
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	1	-	6	20	13	40	40
สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม	-	-	-	-	1	-	3	13	3	19	19
สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-	1	-	1	13	3	18	18
รวมทั้งสิ้น	113	294	41	448	10	11	29	222	212	492	940

ที่มา : จากงานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

งบประมาณ พ.ศ. 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีงบประมาณเงินรายได้ จำนวน 122,068,630 บาท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

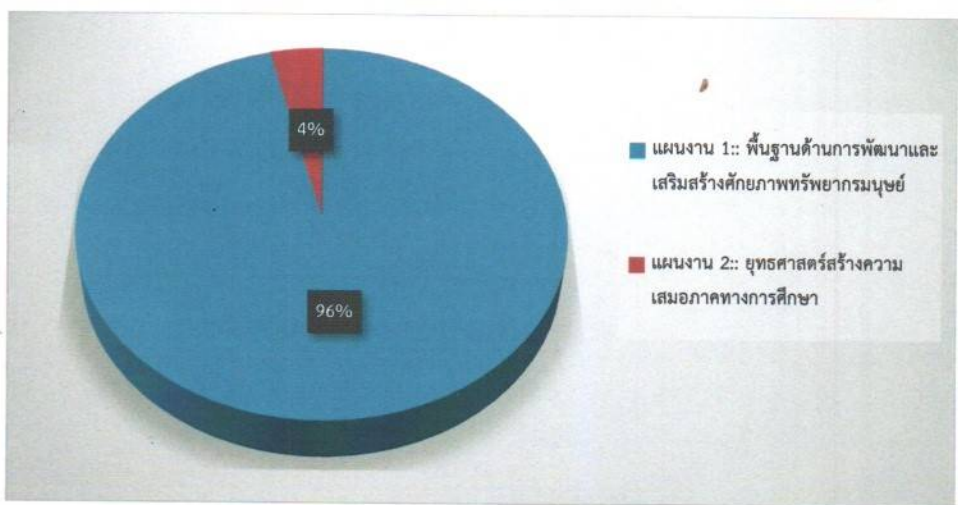
ตารางที่ 4 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำแนกตามประเภทงบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน
งบประมาณเงินรายได้	122,068,630
รวม	**122,068,630**

ตารางที่ 5 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประเภทงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จำแนกตามประเภทรายจ่าย

แผนงาน/ผลผลิต/หน่วยงาน	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน				งบลงทุน		งบอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น	รวมทั้งสิ้น
	ค่าจ้างชั่วคราว	ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	ค่าวัสดุ	ค่าสาธารณูปโภค	ค่าครุภัณฑ์	ที่ดินสิ่งก่อสร้าง	งบอุดหนุน	งบรายจ่ายอื่น	รวมทั้งสิ้น
แผนงาน 1:: พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์	33,728,224	26,837,862	27,123,520	8,955,610	7,381,150	2,703,776	-	6,953,326	3,762,762	117,446,230
ผลผลิต 1:: ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	6,431,077	6,759,472	6,367,378	3,119,824	306,200	759,498	-	333,134	-	24,076,583
ผลผลิต 2 :: ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	180,000	124,950	696,285	342,865	52,800	52,000	-	-	247,600	1,696,500
ผลผลิต 3 :: ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้	605,804	335,650	758,780	220,458	19,560	149,900	-	1,800,000	-	3,890,152
ผลผลิต 4 :: ผลงานวิจัยเพื่อถ่ายทอดเทคโนโลยี	-	114,750	401,500	20,660	-	174,938	-	-	-	711,848
แผนงาน 2:: ยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา	360,480	161,600	2,805,862	830,028	-	464,430	-	-	-	4,622,400
ผลผลิต 5 :: โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	360,480	161,600	2,805,862	830,028	-	464,430	-	-	-	4,622,400
รวมงบประมาณทั้งสิ้น	34,088,704	26,999,462	29,929,382	9,785,638	7,381,150	3,168,206	-	6,953,326	3,762,762	122,068,630
ร้อยละ	27.93	22.12	24.52	8.02	6.05	2.60	-	5.70	3.08	100.00

แผนภูมิที่ 1 ร้อยละของงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563



บทที่ 2
แนวทางการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าและตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้ดำเนินงานตามพันธกิจหลักและประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปะวัฒนธรรม การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการบริหารจัดการได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการควบคุมและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี
5. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน โดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง 5 ด้านของมหาวิทยาลัย และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยง ในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใน 4 ด้าน ดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1. คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ สำนัก สถาบัน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 5 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ

2.1 ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม

2.2 สร้างสรรค์งานวิจัยและนวัตกรรม เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น

2.3 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4 พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้

2.5 บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

4. ใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถาบัน ตัวบ่งชี้ 5.1 (ข้อ 3) ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

5. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง ตามแบบ ERM 1 – ERM 7

6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัย

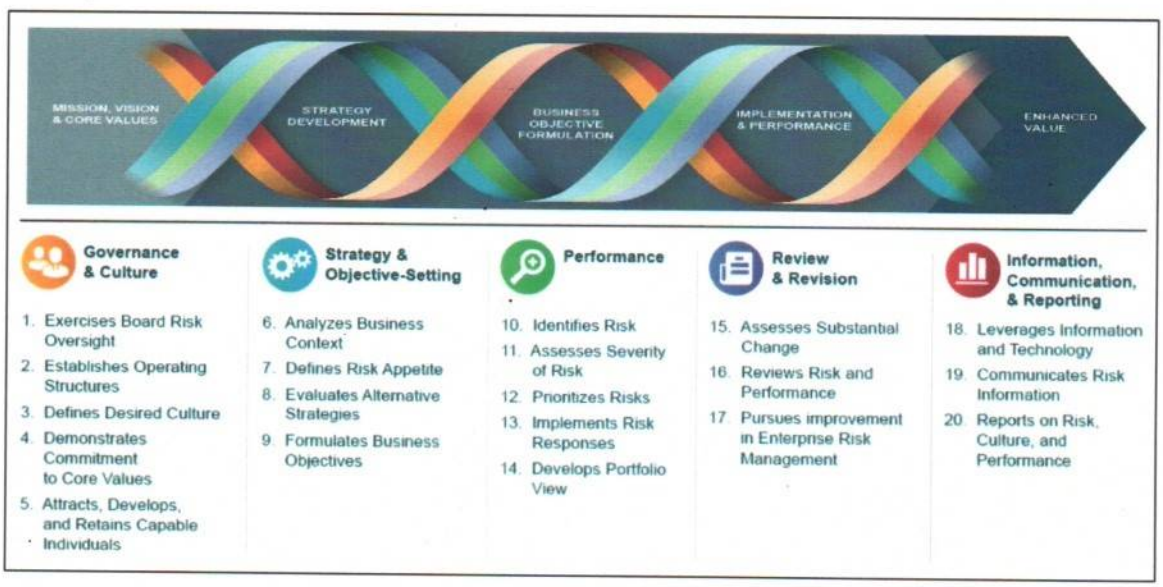
7. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง (ERM : Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมด ที่มีผลกระทบสำคัญทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการแล้ว หากยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง มีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับขององค์การ มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และท้ายสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เพื่อให้การจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน *COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)



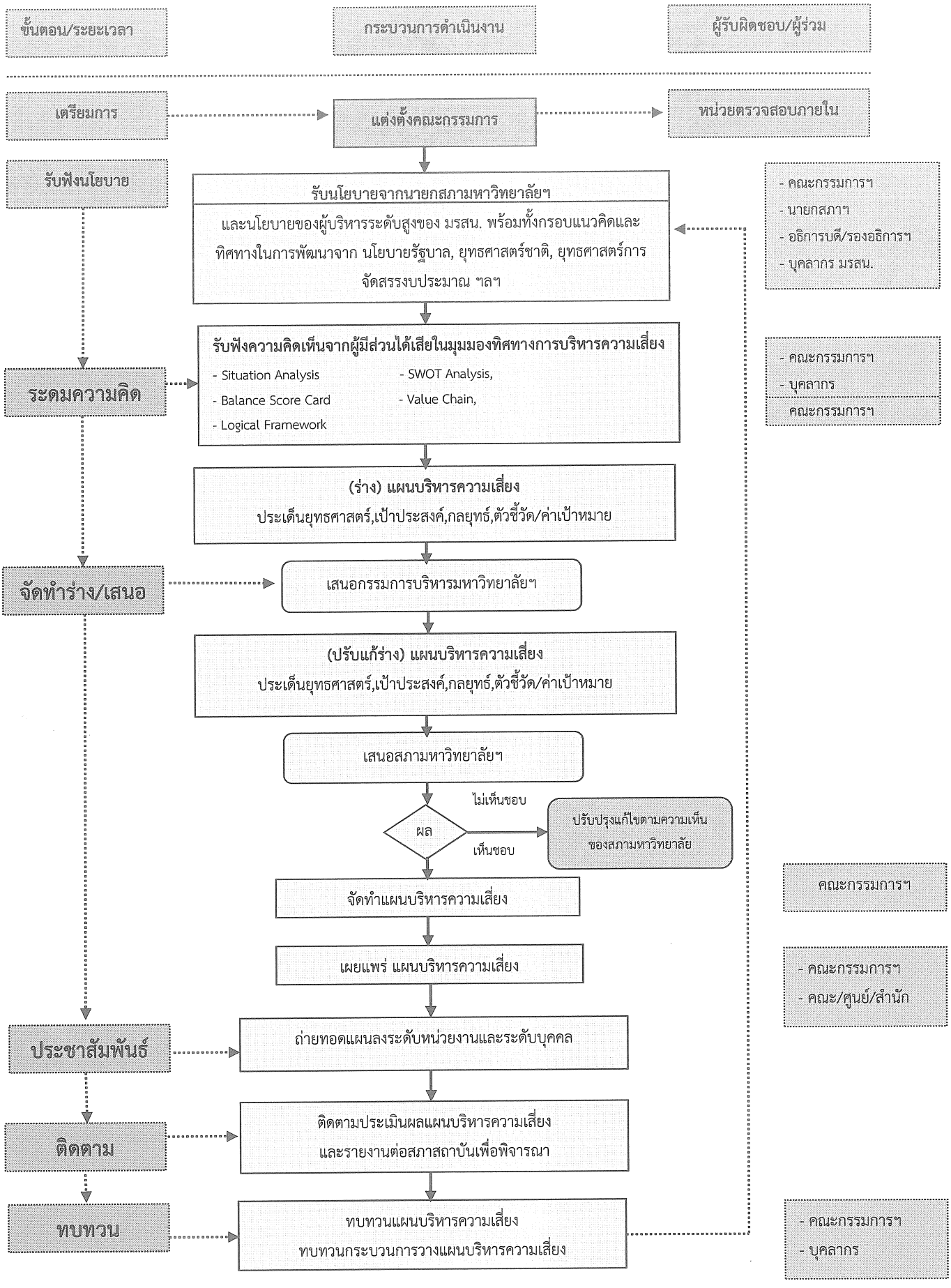
COSO ERM 2017

สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
1 กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม	แต่งตั้งกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการ (1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย (1) การระดมสมอง (Brainstorming) (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) (3) ใช้รายงานการตรวจสอบ (Check List) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) → จำแนกประเภท (1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ
3 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง (1) ประเมินโอกาส (1 - 5) (2) ผลกระทบ (1 - 5) (3) ประเมินความเสี่ยง (1 - 25) (4) จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) → ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 1 - 5 → จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง
4 ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง (1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : ยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตาม (3) ความเสี่ยงสูง : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุม (4) ความเสี่ยงสูงมาก : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุมถ่ายโอนความเสี่ยง → - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 6 - กำหนดมาตรการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ → รายงานการควบคุมภายใน
5 ติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)	ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง (1) รายงาน รอบ 6 เดือน → - รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 9 (2) รายงาน รอบ 12 เดือน → 1. รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน และอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม SNRU - ERM 9 2. รายงานผลการควบคุมภายใน เสนออธิการบดี

หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตาม

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



การบริหารความเสี่ยง : วัตถุประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) : วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในภาพรวม

ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) : ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ด้านการรายงานการเงิน (Reporting) : ความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอก

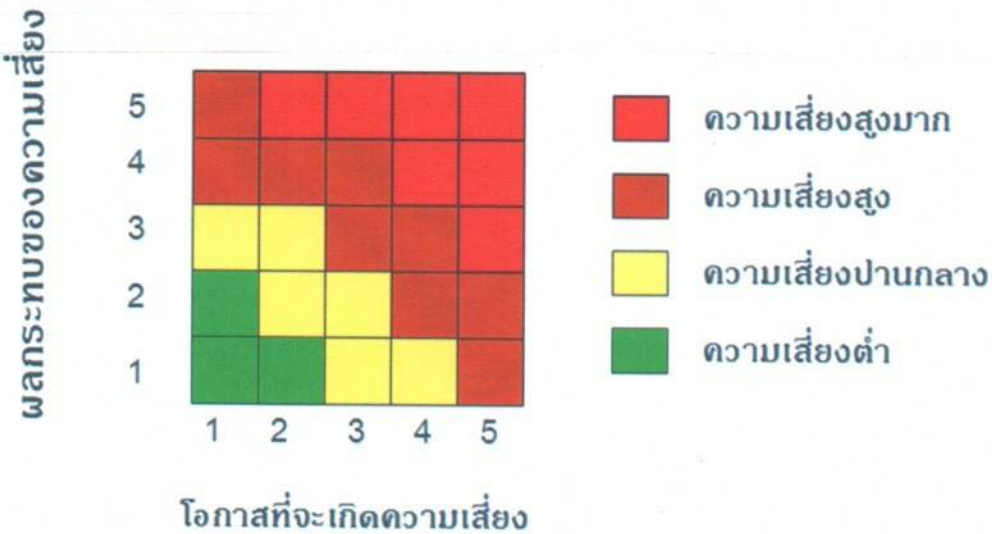
ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

การบริหารความเสี่ยง – องค์ประกอบ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรม การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) COSO ERM 2017



การตอบสนองความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

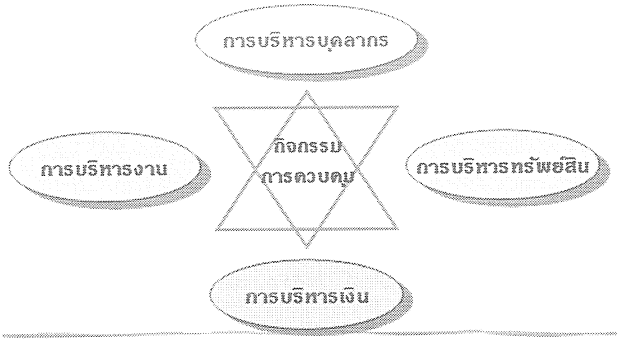
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์



การบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management)

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.๒๕๖๒ หมวด ๖ มาตรา ๔๗ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษากำหนดให้สถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์ประกอบที่ ๕.๑.๓ การบริหารจัดการความเสี่ยง)

ประโยชน์ที่ได้รับ

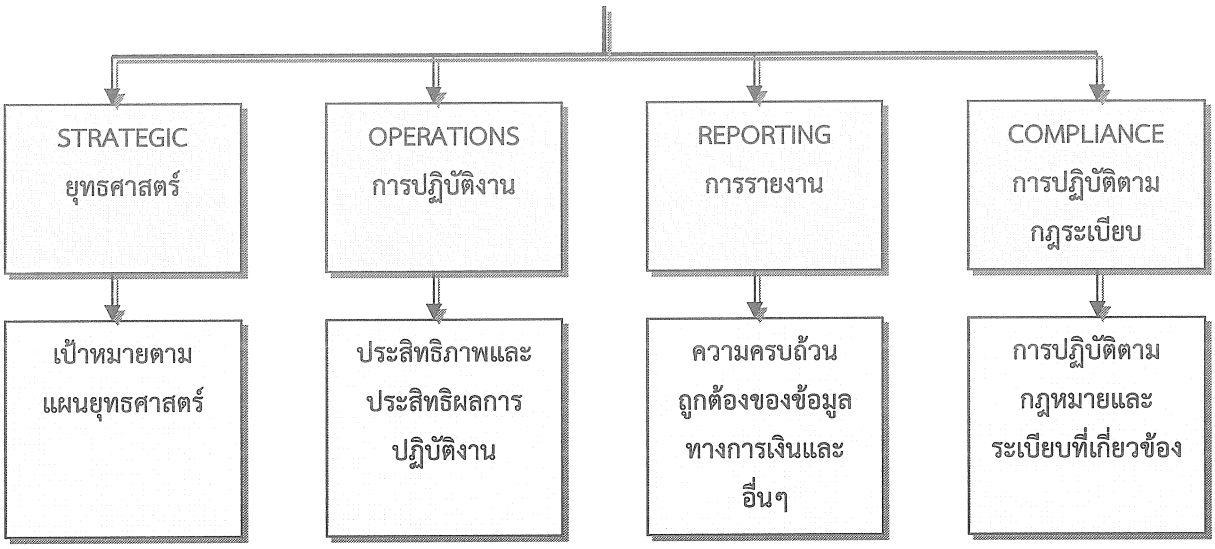
- ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
- บริหารเชิงรุก มีการป้องกันล่วงหน้าและลดการเผชิญหน้าเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมาย
- ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
- ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
- สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กร
- สร้างคุณค่าให้การทำงาน
- สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด
- สร้างความมั่นใจในการเติบโตในระยะยาว
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ปกป้องผู้ปฏิบัติงาน
- ช่วยยกประเด็นระดับปฏิบัติการไปสู่การพิจารณาของผู้บริหาร
- ส่วนหนึ่งของระบบธรรมภิบาล
- มองเป้าหมายในภาพรวม

ประเภทความเสี่ยง



ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



แบบฟอร์มในการรายงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบ SNRU-ERM 1	แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process)
แบบ SNRU-ERM 2	แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objective Map)
แบบ SNRU-ERM 3	แบบระบุความเสี่ยง (Risk Map)
แบบ SNRU-ERM 4	แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 5	แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 6	แบบประเมินความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 7	แบบประเมินการควบคุม
แบบ SNRU-ERM 8	แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 9	แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

เทคนิคการระบุความเสี่ยง

1. เป็นผลของความเสี่ยง (Risk Outcome)
2. ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

   S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย KPI ตามแผนยุทธศาสตร์”

   O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล”

   R (F) ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่นๆ

   C ความเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ
3. หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ

ตัวอย่าง ความเสี่ยงหรือผลของความเสี่ยง

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง หรือใช้เวลานาน ฯลฯ)
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- สูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน กฎหมาย
- การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด/ไม่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง ปัจจัยความเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคาทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่างๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน

บทที่ 3
กระบวนการการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยฯ มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ เช่น มหาวิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

ดังนั้น ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัยหรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติรายการ 4 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

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

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นที่จะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง

2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

2.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

2.3.2 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

การประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

3.1.1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง
2	น้อย	2-3 ปี ต่อ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง
2	น้อย	2-3 ปี ต่อ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง

3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

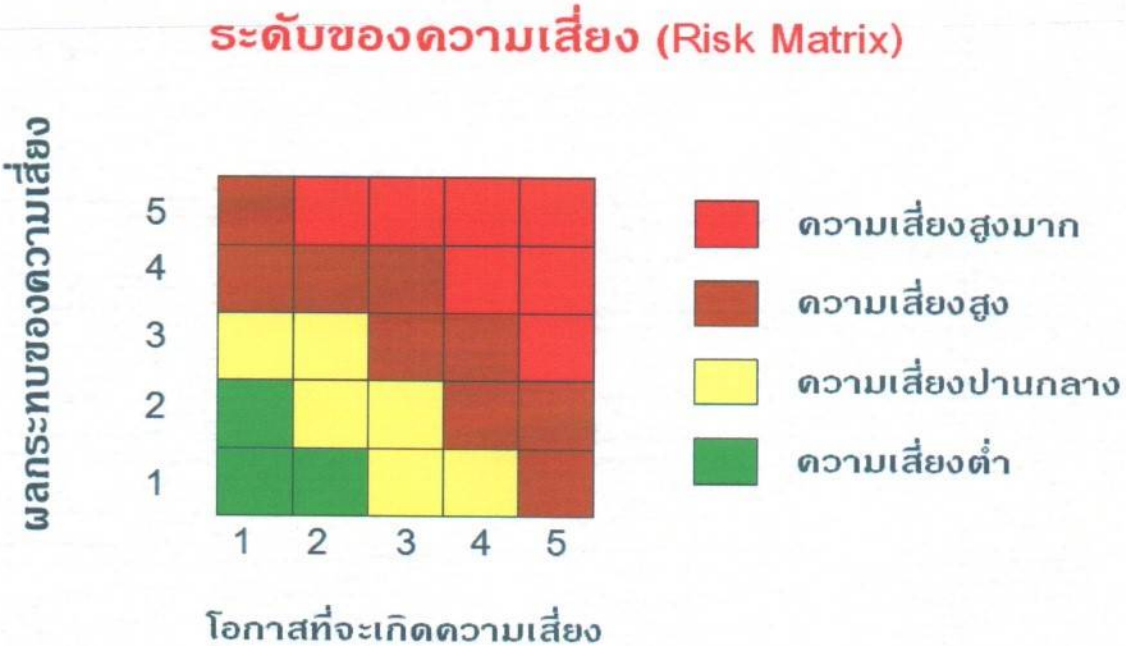
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	>10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์พอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3.1.3 ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แสดงความสัมพันธ์ เช่น ถ้าระบุระดับความถี่ในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงได้แล้วตกอยู่ในระดับตั้งแต่ 5–3 โดยเรียงลำดับ จากระดับ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยมาก (1) สำหรับการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้นำค่าระดับคะแนนของโอกาส และค่าคะแนนของผลกระทบหรือความเสียหายมาพิจารณาร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนในระดับ 3 และมีผลกระทบในระดับ 3 จะมีค่าระดับความสำคัญในระดับ 9 (โอกาส ระดับ 3X ผลกระทบระดับ 3 = ค่าระดับความสำคัญ = 9) และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

= ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยหรือคณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

4.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

4.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

4.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัย หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

(1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(2) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือคณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

5.1 การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กร ที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

5.1.1 การประเมินระดับความเสี่ยง

5.1.2 การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง

5.1.3 การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

5.2 การจัดการกับความเสี่ยง เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

5.2.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การจะเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยง ที่มีประสิทธิผลนั้นๆ ควรต้องพิจารณา ข้อมูลดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับโครงการ งาน กิจกรรม

(2) ปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุ

(3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม

(4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้

(5) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

5.2.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่

อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

5.3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5.2 มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นข้อกำหนด วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม และกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

(1) หน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผนดินฯ

(2) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดทุก 6 เดือน และสิ้นปีงบประมาณ

7. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

(2) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(2.1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รอบ 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(2.2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นต้น

บทที่ 4
แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และจากการที่มหาวิทยาลัยได้จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2562 ที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และตระหนักในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงหรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ต่อมาในวันที่ 16 กันยายน 2562 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ร่วมกันพิจารณา (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 และองค์ประกอบต่างๆ ได้ผลสรุปจึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.) ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 19 กันยายน 2562

ในการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 นี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และได้พิจารณาความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ ซึ่งความเสี่ยงใน 5 ด้าน ดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม จากการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งจำเป็นต้องดำเนินการควบคุมกิจกรรมต่าง ๆ มีดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านการเงิน

งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง

2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย

กฎหมาย ระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

5. ความเสี่ยงด้านภัยธรรมชาติ

อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

1. **ความเสี่ยง** : งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงต่อเนื่องกัน มากกว่า 4 ปี
4	สูง	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงต่อเนื่องกัน มากกว่า 3 ปี
3	ปานกลาง	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงต่อเนื่องกัน มากกว่า 2 ปี
2	น้อย	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงต่อเนื่องกัน มากกว่า 1 ปี
1	น้อยมาก	เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง แต่ไม่ต่อเนื่องกัน

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเงินรายได้ลดลง มากกว่าร้อยละ 20
4	ค่อนข้างรุนแรง	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเงินรายได้ลดลง มากกว่าร้อยละ 15
3	ปานกลาง	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเงินรายได้ลดลง มากกว่าร้อยละ 10
2	น้อย	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเงินรายได้ลดลง มากกว่าร้อยละ 5
1	น้อยมาก	ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยตามแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม เนื่องจากเงินรายได้ลดลง น้อยกว่าร้อยละ 5

2. ความเสี่ยง : ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 10
4	สูง	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 8
3	ปานกลาง	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 6
2	น้อย	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 4
1	น้อยมาก	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น มากกว่าร้อยละ 2

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สัดส่วนงบบุคลากร : งบดำเนินงาน ร้อยละ 50 : 50
4	ค่อนข้างรุนแรง	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สัดส่วนงบบุคลากร : งบดำเนินงาน ร้อยละ 45 : 55
3	ปานกลาง	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สัดส่วนงบบุคลากร : งบดำเนินงาน ร้อยละ 40 : 60
2	น้อย	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สัดส่วนงบบุคลากร : งบดำเนินงาน ร้อยละ 35 : 65
1	น้อยมาก	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มมากขึ้น สัดส่วนงบบุคลากร : งบดำเนินงาน ร้อยละ 30 : 70

3. **ความเสี่ยง** : ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทุกวัน
4	สูง	มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทุกสัปดาห์
3	ปานกลาง	มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทุกเดือน
2	น้อย	มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทุก 3 เดือน
1	น้อยมาก	มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้นทุก 6 เดือน

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 24 ชั่วโมง
4	ค่อนข้างรุนแรง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 12-24 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 3-11 ชั่วโมง
2	น้อย	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มากกว่า 1-2 ชั่วโมง
1	น้อยมาก	การหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง

4. **ความเสี่ยง** : กฎหมาย ระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นภายในรอบ 1 เดือน
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นภายในรอบ 3 เดือน
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นภายในรอบ 6 เดือน
2	น้อย	มีโอกาสเกิดขึ้นภายในรอบ 9 เดือน
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นภายในรอบ 1 ปี

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความล่าช้าในการส่งมอบงานให้กับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
4	ค่อนข้างรุนแรง	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานระหว่างหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
2	น้อย	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในหน่วยงาน
1	น้อยมาก	เกิดความล่าช้าต่อการปฏิบัติงานภายในส่วนงาน

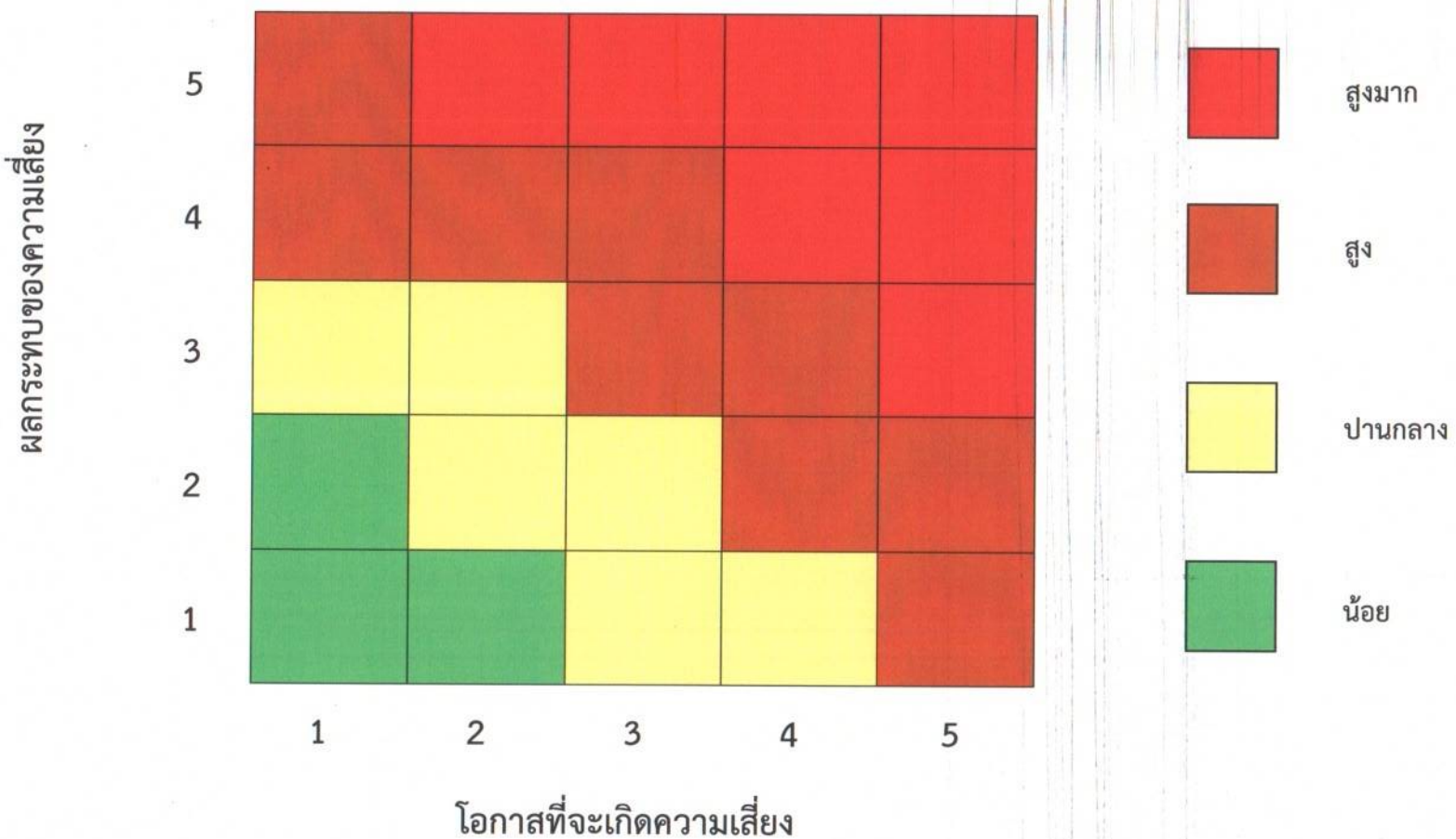
5. ความเสี่ยง : อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ครั้ง/ปี
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ครั้ง/2 ปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ครั้ง/3 ปี
2	น้อย	มีโอกาสในการเกิดอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ครั้ง/4 ปี
1	น้อยมาก	มีโอกาสในการเกิดอัคคีภัยและภัยธรรมชาติ จำนวน 1 ครั้ง/5 ปี หรือไม่เกิดอุบัติภัยภายในมหาวิทยาลัย

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	บุคลากรอาจได้รับผลกระทบทางร่างกายถึงขั้นเสียชีวิตหรือทรัพย์สินทางราชการเสียหาย มากกว่า 500,000 บาทขึ้นไป
4	ค่อนข้างรุนแรง	บุคลากรอาจได้รับผลกระทบทางร่างกายถึงขั้นเสียชีวิตหรือทรัพย์สินทางราชการเสียหาย มากกว่า 100,000 บาท ไม่เกิน 500,000 บาท
3	ปานกลาง	บุคลากรอาจได้รับผลกระทบทางร่างกายถึงขั้นเสียชีวิตหรือทรัพย์สินทางราชการเสียหาย มากกว่า 50,000 บาท ไม่เกิน 100,000 บาท
2	น้อย	บุคลากรอาจได้รับผลกระทบทางร่างกายถึงขั้นเสียชีวิตหรือทรัพย์สินทางราชการเสียหาย มากกว่า 10,000 บาท ไม่เกิน 50,000 บาท
1	น้อยมาก	บุคลากรอาจได้รับผลกระทบทางร่างกายถึงขั้นเสียชีวิตหรือทรัพย์สินทางราชการเสียหาย มากกว่า 5,000 บาท ไม่เกิน 10,000 บาท

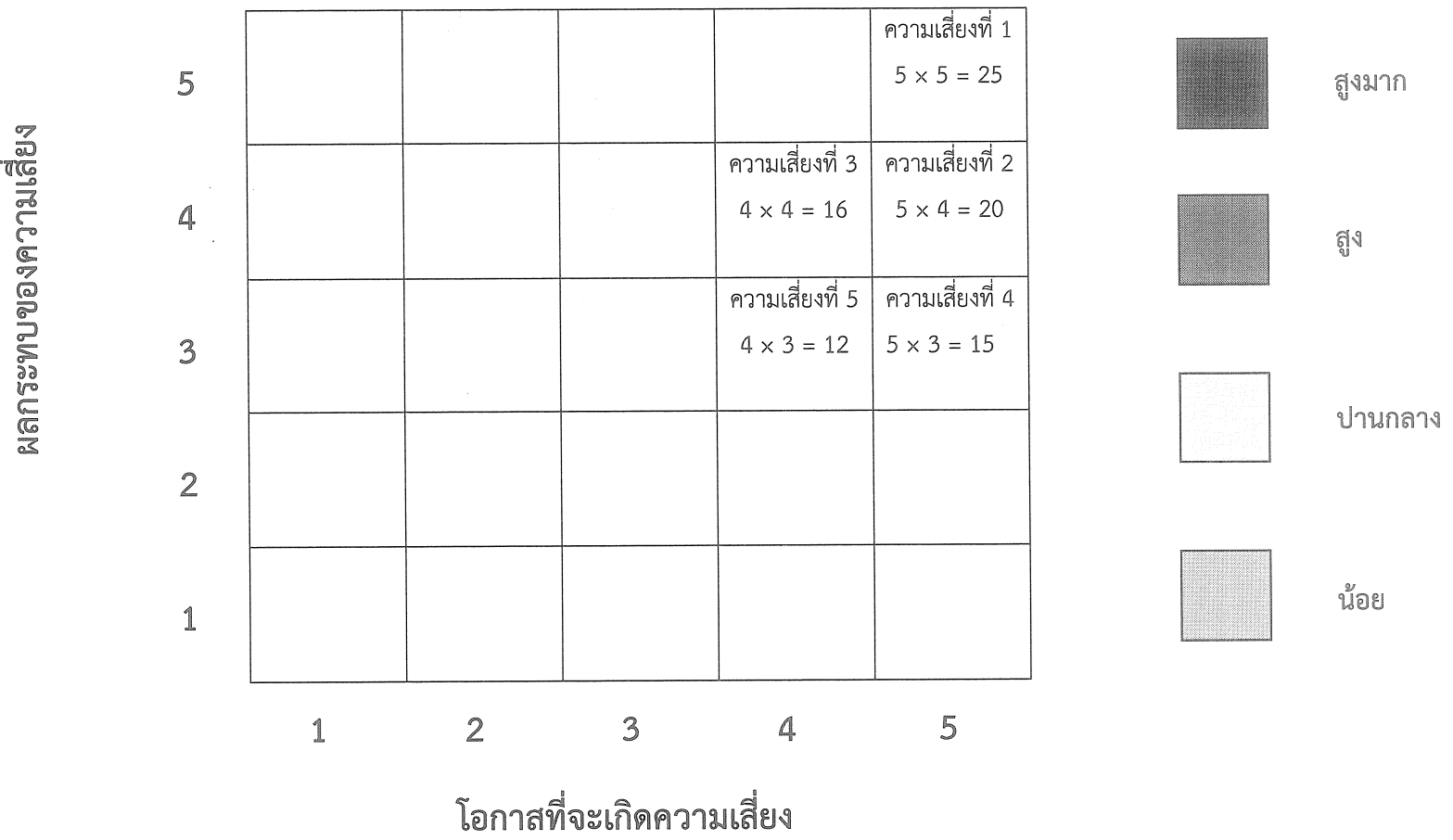
แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



แบบประเมินความเสี่ยง

<table>
<tr><th rowspan="2">ความเสี่ยง

(1)</th><th rowspan="2">ปัจจัยเสี่ยง

(2)</th><th colspan="4">การประเมินความเสี่ยง</th></tr>
<tr><th>โอกาสที่จะเกิด
(3)</th><th>ผลกระทบ
(4)</th><th>ระดับความเสี่ยง
(5)</th><th>ลำดับความเสี่ยง
(6)</th></tr>
<tr><td>1. งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง</td><td>1. จำนวนนักศึกษาภาคปกติและนักศึกษาโครงการการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ป.) ภาพรวมลดลง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2562 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีการศึกษา</th><th>ปกติ (คน)</th><th>กศ.ป. (คน)</th><th>รวม (คน)</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>2,638</td><td>300</td><td>2,938</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>1,927</td><td>325</td><td>2,252</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>2,041</td><td>157</td><td>2,171</td></tr>
</table>
เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีงบประมาณ พ.ศ.</th><th>จำนวน</th><th>ลดลงร้อยละ</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>237,802,978</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>172,809,689</td><td>27</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>145,678,960</td><td>16</td></tr>
<tr><td>2563</td><td>122,068,630</td><td>16</td></tr>
</table>
2. ขาดหลักสูตรการจัดหารายได้
3. การบริหารสินทรัพย์ยังไปไม่ถึงเป้าหมายตามแผนรายได้
4. ค่าใช้จ่ายวัสดุสิ้นเปลืองสูง</td><td>5</td><td>5</td><td>สูงมาก</td><td>1</td></tr>
</table>

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)
2. ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร	1. ไม่มีการเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดงานในหน้าที่ราชการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (ระดับหัวหน้างาน) 2. ส่วนราชการไม่ปฏิบัติตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	5	4	สูงมาก	2
3. ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ขาดความตระหนักของบุคลากรและนักศึกษา ทางด้านความปลอดภัยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. โปรแกรมป้องกันไวรัสไม่มีประสิทธิภาพ หมดอายุการใช้งาน และไม่มีการอัพเดทโปรแกรมทำให้เกิดความเสียหาย รวมทั้งอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัยต่อการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเว็บไซต์และการพบข้อผิดพลาดของโปรแกรมที่ใช้งาน และการเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ 3. มีการโจมตีจากกลุ่มบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รายงานสถิติการโจมตีระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้ - พ.ศ. 2560 จำนวน 43,726 ครั้ง - พ.ศ. 2561 จำนวน 129,686 ครั้ง - พ.ศ. 2562 จำนวน 176,544 ครั้ง 4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับด้านสารสนเทศอย่างเคร่งครัด 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้าดับ ทำให้เซิร์ฟเวอร์แม่ข่าย เกิดความเสียหาย เป็นต้น	4	4	สูงมาก	3

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง			
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)
4. กฎหมาย ระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนระเบียบในระดับกระทรวงบ่อยครั้งและขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัย 2. มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบ / แนวปฏิบัติหลายฉบับ ไม่สอดคล้องกับระเบียบกรมบัญชีกลางในบางเรื่อง และระเบียบที่ถือใช้ในมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือเวียน ต่าง ๆ	5	3	สูง	4
5. อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ	1. การเกิดอัคคีภัยเกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความประมาทและความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ มองข้ามสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ประมาทในการใช้เครื่องใช้/อุปกรณ์ที่ใช้ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงอื่น ๆ เช่น น้ำมัน แก๊ส เป็นต้น หรือโดยเหตุจากธรรมชาติ 2. อาคารเรียน บ้านพักอาจารย์และบุคลากรบางหลังภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพเก่าและทรุดโทรม โดยเฉพาะระบบสายไฟฟ้า 3. การเกิดอุทกภัย ภัยทางธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ป่า เป็นต้น	4	3	สูงมาก	5

แบบประเมินการควบคุม

<table>
<tr><th>ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง
(1)</th><th>การควบคุมที่ควรจะมี
(2)</th><th>การควบคุมที่มีอยู่แล้ว
(3)</th><th>ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่
(4)</th></tr>
<tr>
<td>ความเสี่ยง : งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง
ปัจจัยเสี่ยง :
1. จำนวนนักศึกษาภาคปกติและนักศึกษาโครงการการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ป.) ภาพรวมลดลง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2562 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีการศึกษา</th><th>ปกติ (คน)</th><th>กศ.ป. (คน)</th><th>รวม (คน)</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>2,638</td><td>300</td><td>2,938</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>1,927</td><td>325</td><td>2,252</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>2,041</td><td>157</td><td>2,171</td></tr>
</table>
เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2563 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีงบประมาณ พ.ศ.</th><th>จำนวน</th><th>ลดลง ร้อยละ</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>237,802,978</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>172,809,689</td><td>27</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>145,678,960</td><td>16</td></tr>
<tr><td>2563</td><td>122,068,630</td><td>16</td></tr>
</table>
</td>
<td>1. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน
<u>1.1 หลักสูตรใหม่ จำนวน 4 หลักสูตร</u>
1.1.1 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเคมี (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2562
1.1.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน (4 ปี) หลักสูตรใหม่พ.ศ. 2563
1.1.3 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจค้าปลีก หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563
1.1.4 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563
<u>1.2 หลักสูตรปรับปรุง จำนวน 3 หลักสูตร</u>
1.2.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และดิจิทัลหลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563
1.2.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาศิลปกรรม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563
1.2.3 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรี หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563</td>
<td>√</td>
<td>?</td>
</tr>
</table>

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
2. ขาดหลักสูตรการจัดหารายได้	2. มหาวิทยาลัยเพิ่มความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา เพื่อจัดการเรียนการสอนในบางหลักสูตร และสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น สมาคมธนาคารจังหวัดสกลนคร หอการค้าจังหวัดสกลนคร สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสกลนคร เพื่อให้ทราบถึงความต้องการใช้บัณฑิตของผู้ประกอบการ และเป็นการสื่อสารทางตรงให้ทราบถึงคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 3. สร้างการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าไม่เพียงแต่ทำการเรียนการสอนอย่างเดียวแต่การรับผิดชอบต่อสังคมรอบด้านเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ละทิ้งผ่านโครงการดี กิจกรรมเด่น และหวังดึงใจคนรุ่นใหม่ให้มาเรียนจากภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อสังคม 4. ปรับเปลี่ยนกระบวนการสร้างและผลิตบัณฑิต นอกจากผลิตบัณฑิตเป็นลูกจ้างในภาครัฐหรือภาคเอกชนแล้ว ควรเพิ่มการผลิตบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการ 5. ปรับเปลี่ยนหลักสูตรระยะสั้น ที่พัฒนาความรู้และทักษะได้ตลอดเวลา เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการ Relearn Reskill/Upskill และสร้าง Network เป็นต้น 6. เพิ่มการจัดหารายได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรมหรือการจัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้น (Short Course Training) ให้กับนักศึกษาหรือบุคคลทั่วไป เช่น - อบรม เรื่อง ควบคุมและการทำงานแบบกลอุตสาหกรรม	√	?

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
3. การบริหารสินทรัพย์ยังไปไม่ถึงเป้าหมายตามแผนรายได้	- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักสูตร “การจัดทำแผนที่แม่บทด้วยโปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ QGIS และการส่งข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินเข้าโปรแกรม Ltax3000” - โครงการอบรมภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรศาลเยาวชนจังหวัดสกลนคร - โครงการอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการเตรียมสอบข้อสอบมาตรฐาน - โครงการอบรมภาษาจีนเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาเวียดนามเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาญี่ปุ่น - โครงการฝึกอบรมประสบการณ์นักศึกษาต่างชาติ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร - โครงการฝึกอบรมภาษาไทยเบื้องต้นหลักสูตร 1 ปีสำหรับนักศึกษาต่างชาติ - โครงการอบรมให้ความรู้ด้านสัตวศาสตร์ - โครงการอบรมการทำเบเกอรี่เพื่อประกอบอาชีพ - โครงการอบรมศิลปะการย้อมผ้าครามแบบญี่ปุ่น - โครงการอบรมศิลปะการแกะสลักผักผลไม้เพื่อการตกแต่ง 7. ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหารายได้ และจัดทำแผนการจัดหารายได้ในระยะ 3 ปีแรก พร้อมมอบหมายภาระหน้าที่และมอบอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดหารายได้ตามที่แผนกำหนด		

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
4. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองสูงมาก	8. ทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนการจัดหารายได้เพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 9. รายได้จากการเป็นที่ปรึกษาโครงการ 10. ส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยต้องควบคุมวัสดุสิ้นเปลืองให้ลดน้อยลง อย่างน้อยร้อยละ 20 เช่น - กระดาษ หมึกพิมพ์ และควบคุมการเบิกจ่ายตามความจำเป็น - ใช้ซองจดหมายแบบหมุนเวียนโดยถ้าส่งจดหมายระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยควรใช้ซองจดหมายเก่า ซึ่งจะช่วยลดการใช้กระดาษในหน่วยงาน ให้น้อยลง		

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
ความเสี่ยง : ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร **ปัจจัยเสี่ยง :** 1. ไม่มีการเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดงานในหน้าที่ราชการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (ระดับหัวหน้างาน) 2. ส่วนราชการไม่ปฏิบัติตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	1. จัดทำแผน Succession planning เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานที่วางลง (Key Position) ให้มีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) 2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร พัฒนาตามสมรรถนะ ประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป 3. จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นในแต่ละระดับ 4. ส่งเสริมบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	√ √ √ √	? ? ? ?

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
ความเสี่ยง : ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ **ปัจจัยเสี่ยง :** 1. ขาดความตระหนักของบุคลากรและนักศึกษา ทางด้านความปลอดภัยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. โปรแกรมป้องกันไวรัสไม่มีประสิทธิภาพ หมดอายุการใช้งาน และไม่มีการอัพเดทโปรแกรมทำให้เกิดความเสียหาย รวมทั้งอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัยต่อการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเว็บไซต์และการพบข้อผิดพลาดของโปรแกรมที่ใช้งาน และการเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ 3. มีการโจมตีจากกลุ่มบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รายงานสถิติการโจมตีระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้ - พ.ศ. 2560 จำนวน 43,726 ครั้ง - พ.ศ. 2561 จำนวน 129,686 ครั้ง - พ.ศ. 2562 จำนวน 176,544 ครั้ง 4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับด้านสารสนเทศอย่างเคร่งครัด 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้าดับ ทำให้เซิร์ฟเวอร์แม่ข่าย เกิดความเสียหาย เป็นต้น	1. ส่งเสริมให้ความรู้จัดอบรมสร้างความตระหนักรู้ ความมั่นคงปลอดภัยด้านระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรและนักศึกษา 2. กำหนดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำแผนป้องกันภัยคุกคามตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่กำหนด และจัดกิจกรรม/โครงการการเพิ่มศักยภาพการให้บริการและการพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย 3. ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. สร้างเครือข่ายป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย	√ √ √ √	? ? ? ?

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
ความเสี่ยง : กฎหมาย ระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย **ปัจจัยเสี่ยง :** 1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนระเบียบในระดับกระทรวงบ่อยครั้งและขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัย	1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละงานวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ของหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และสื่อสารความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติ	√	?
2. มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบ / แนวปฏิบัติหลายฉบับ ไม่สอดคล้องกับระเบียบกรมบัญชีกลางในบางเรื่อง และระเบียบที่ถือใช้ในมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือเวียน ต่าง ๆ	2. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎหมายของหน่วยงานภายนอก	√	?
	3. จัดโครงการปรับปรุงและจัดทำประมวลกฎหมายหรือฐานข้อมูลทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีความทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Disruptive Change)	√	?

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)
ความเสี่ยง : อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ **ปัจจัยเสี่ยง :** 1. การเกิดอัคคีภัยเกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความประมาทและความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ มองข้ามสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ประมาทในการใช้เครื่องใช้/อุปกรณ์ที่ใช้ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงอื่น ๆ เช่น น้ำมัน แก๊ส เป็นต้น หรือโดยเหตุจากธรรมชาติ	1. จัดทำแผนป้องกันด้านอัคคีภัยและภัยธรรมชาติให้เป็นปัจจุบันและดำเนินการตามแผนเช่น จัดอบรมการดับเพลิงและซ้อมอพยพหนีไฟ ปีละ 1 ครั้ง ตรวจเช็คอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์ส่งสัญญาณ ป้ายสัญลักษณ์บอกทางหนีไฟและช่องทางหนีไฟให้มีสภาพพร้อมใช้งาน และจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทักษะการกู้ชีพและช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางน้ำเบื้องต้น”	√	?
2. อาคารเรียน บ้านพักอาจารย์และบุคลากรบางหลังภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพเก่าและทรุดโทรมโดยเฉพาะระบบสายไฟฟ้า	2. ให้สำรวจและปรับปรุงบ้านพักอาจารย์และบุคลากร อาคารเรียน ที่มีสภาพเก่า ชำรุด ทรุดโทรม	√	?
3. การเกิดอุทกภัย ภัยทางธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ป่า เป็นต้น	3. ควรมีศูนย์แจ้งเตือนในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับภัยทางธรรมชาติ	√	?

(3) √ = มี
X = ไม่มี
? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(4) √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย
X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย
? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง

<table>
<tr><th>ความเสี่ยง
(1)</th><th>ปัจจัยความเสี่ยง
(2)</th><th>การจัดการความเสี่ยง
(3)</th><th>กำหนดเสร็จ/
ผู้รับผิดชอบ
(4)</th><th>งบประมาณ/
ค่าใช้จ่าย
(5)</th></tr>
<tr>
<td>1. งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง</td>
<td>1. จำนวนนักศึกษาภาคปกติและนักศึกษาโครงการการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ป.) ภาพรวมลดลงตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2562 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีการศึกษา</th><th>ปกติ (คน)</th><th>กศ.ป. (คน)</th><th>รวม (คน)</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>2,638</td><td>300</td><td>2,938</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>1,927</td><td>325</td><td>2,252</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>2,041</td><td>157</td><td>2,171</td></tr>
</table>
เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2563 ดังนี้
<table>
<tr><th>ปีงบประมาณ พ.ศ.</th><th>จำนวน</th><th>ลดลง ร้อยละ</th></tr>
<tr><td>2560</td><td>237,802,978</td><td>-</td></tr>
<tr><td>2561</td><td>172,809,689</td><td>27</td></tr>
<tr><td>2562</td><td>145,678,960</td><td>16</td></tr>
<tr><td>2563</td><td>122,068,630</td><td>16</td></tr>
</table>
</td>
<td>1. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน
<u>1.1 หลักสูตรใหม่ จำนวน 4 หลักสูตร</u>
1.1.1 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเคมี (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2562
1.1.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน (4 ปี) หลักสูตรใหม่พ.ศ. 2563
1.1.3 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจค้าปลีก หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563
1.1.4 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563
<u>1.2 หลักสูตรปรับปรุง จำนวน 3 หลักสูตร</u>
1.2.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และดิจิทัลหลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563
1.2.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาศิลปกรรม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563
1.2.3 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรี หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563</td>
<td>31 มีนาคม 2563
1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย
2. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย
3. คณบดีทุกคณะ
4. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง
5. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน</td>
<td></td>
</tr>
</table>

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
		2. มหาวิทยาลัยเพิ่มความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา เพื่อจัดการเรียนการสอนในบางหลักสูตร และสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น สมาคมธนาคารจังหวัดสกลนคร หอการค้าจังหวัดสกลนคร สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสกลนครเพื่อให้ทราบถึงความต้องการใช้บัณฑิตของผู้ประกอบการ และเป็นการสื่อสารทางตรงให้ทราบถึงคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 3. สร้างการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าไม่เพียงแต่ทำการเรียนการสอนอย่างเดียวแต่การรับผิดชอบต่อสังคมรอบด้านเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ละทิ้งผ่านโครงการดี กิจกรรมเด่น และหวังดึงใจคนรุ่นใหม่ให้มาเรียนจากภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อสังคม 4. ปรับเปลี่ยนกระบวนการสร้างและผลิตบัณฑิต นอกจากผลิตบัณฑิตเป็นลูกจ้างในภาครัฐหรือภาคเอกชนแล้ว ควรเพิ่มการผลิตบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการ 5. ปรับเปลี่ยนหลักสูตรระยะสั้น ที่พัฒนาความรู้และทักษะได้ตลอดเวลา เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการ Relearn Reskill/Upskill และสร้าง Network เป็นต้น		
	2. ขาดหลักสูตรการจัดหารายได้	6. เพิ่มการจัดหารายได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรมหรือการจัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้น (Short Course Training) ให้กับนักศึกษาหรือบุคคลทั่วไป เช่น - อบรม เรื่อง ควบคุมและการทำงานแบบกลอุตสาหกรรม		

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
	3. การบริหารสินทรัพย์ยังไปไม่ถึงเป้าหมายตามแผนรายได้	- โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักสูตร “การจัดทำแผนที่แม่บทด้วยโปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ QGIS และการส่งข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินเข้าโปรแกรม Ltax3000” - โครงการอบรมภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรศาลเยาวชนจังหวัดสกลนคร - โครงการอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการเตรียมสอบข้อสอบมาตรฐาน - โครงการอบรมภาษาจีนเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาเวียดนามเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาญี่ปุ่น - โครงการฝึกอบรมประสบการณ์นักศึกษาต่างชาติ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร - โครงการฝึกอบรมภาษาไทยเบื้องต้นหลักสูตร 1 ปี สำหรับนักศึกษาต่างชาติ - โครงการอบรมให้ความรู้ด้านสัตวศาสตร์ - โครงการอบรมการทำเบเกอรี่เพื่อประกอบอาชีพ - โครงการอบรมศิลปะการย้อมผ้าครามแบบญี่ปุ่น - โครงการอบรมศิลปะการแกะสลักผักผลไม้เพื่อการตกแต่ง 7. ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหารายได้ และจัดทำแผนการจัดหารายได้ในระยะ 3 ปีแรก พร้อมมอบหมายภาระหน้าที่และมอบอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดหารายได้ตามที่แผนกำหนด		

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
	4. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองสูงมาก	8. ทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับ แผนการจัดหารายได้ เพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 9. รายได้จากการเป็นที่ปรึกษาโครงการ 10. ส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยต้องควบคุมวัสดุสิ้นเปลือง ให้ลดน้อยลง อย่างน้อยร้อยละ 20 เช่น - กระดาษ หมึกพิมพ์ และควบคุมการเบิกจ่ายตามความจำเป็น - ใช้ซองจดหมายแบบหมุนเวียนโดยถ้าส่งจดหมายระหว่างหน่วยงาน ภายในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยควรใช้ซองจดหมายเก่า ซึ่งจะช่วย ลดการใช้กระดาษในหน่วยงาน ให้น้อยลง		

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (5)
2. ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร	1. ไม่มีการเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดงานในหน้าที่ราชการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (ระดับหัวหน้างาน) 2. ส่วนราชการไม่ปฏิบัติตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	1. จัดทำแผน Succession planning เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานที่วางลง (Key Position) ให้มีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity) 2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร พัฒนาตามสมรรถนะประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป 3. จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นในแต่ละระดับ 4. ส่งเสริมบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. หัวหน้างานบริหารบุคคลและนิติการ	

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
3. ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ขาดความตระหนักของบุคลากรและนักศึกษา ทางด้านความปลอดภัยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. โปรแกรมป้องกันไวรัสไม่มีประสิทธิภาพ หมดอายุการใช้งาน และไม่มีการอัพเดทโปรแกรมทำให้เกิดความเสียหาย รวมทั้งอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัยต่อการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเว็บไซต์และการพบข้อผิดพลาดของโปรแกรมที่ใช้งาน และการเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ 3. มีการโจมตีจากกลุ่มบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รายงานสถิติการโจมตีระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้ - พ.ศ. 2560 จำนวน 43,726 ครั้ง - พ.ศ. 2561 จำนวน 129,686 ครั้ง - พ.ศ. 2562 จำนวน 176,544 ครั้ง 4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับด้านสารสนเทศอย่างเคร่งครัด 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้าดับทำให้เซิร์ฟเวอร์แม่ข่าย เกิดความเสียหาย เป็นต้น	1. ส่งเสริมให้ความรู้ จัดอบรมสร้างความตระหนักรู้ ความมั่นคงปลอดภัยด้านระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรและนักศึกษา 2. กำหนดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำแผนป้องกันภัยคุกคามตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550และที่แก้ไขเพิ่มเติม ตามประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พร้อมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่กำหนด และจัดกิจกรรม/โครงการการเพิ่มศักยภาพการให้บริการและการพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย 3. ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. สร้างเครือข่ายป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
4. กฎหมาย ระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนระเบียบในระดับกระทรวงบ่อยครั้งและขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัย 2. มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบ / แนวปฏิบัติหลายฉบับ ไม่สอดคล้องกับระเบียบกรมบัญชีกลางในบางเรื่อง และระเบียบที่ถือใช้ในมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือเวียน ต่าง ๆ	1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละงานวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ของหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยและสื่อสารความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติ 2. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎหมายของหน่วยงานภายนอก 3. จัดโครงการปรับปรุงและจัดทำประมวลกฎหมายหรือฐานข้อมูลทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีความทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Disruptive Change)	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง (2)	การจัดการความเสี่ยง (3)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (4)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (5)
5. อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ	1. การเกิดอัคคีภัยเกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความประมาทและความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ มองข้ามสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ประมาทในการใช้เครื่องใช้/อุปกรณ์ที่ใช้ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงอื่น ๆ เช่น น้ำมัน แก๊ส เป็นต้น หรือโดยเหตุจากธรรมชาติ	1. จัดทำแผนป้องกันด้านอัคคีภัยและภัยธรรมชาติให้เป็นปัจจุบันและดำเนินการตามแผนเช่น จัดอบรมการดับเพลิงและซ้อมอพยพหนีไฟ ปีละ 1 ครั้ง ตรวจเช็คอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์ส่งสัญญาณ ป้ายสัญลักษณ์บอกทางหนีไฟและช่องทางหนีไฟให้มีสภาพพร้อมใช้งาน และจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทักษะการกู้ชีพและช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางน้ำเบื้องต้น”	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง	
	2. อาคารเรียน บ้านพักอาจารย์และบุคลากรบางหลังภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพเก่าและทรุดโทรมโดยเฉพาะระบบสายไฟฟ้า	2. ให้สำรวจและปรับปรุงบ้านพักอาจารย์และบุคลากร อาคารเรียน ที่มีสภาพเก่า ชำรุด ทรุดโทรม		
	3. การเกิดอุทกภัย ภัยทางธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ป่า เป็นต้น	3. ควรมีศูนย์แจ้งเตือนในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับภัยทางธรรมชาติ		

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** ยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☑ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
1. งบประมาณเงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	1. จำนวนนักศึกษาภาคปกติและนักศึกษาโครงการการจัดการศึกษาเพื่อปวงชน (กศ.ป.) ภาพรวมลดลง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2560 – 2562 ดังนี้ ปีการศึกษา 2560: ปกติ 2,638 (คน), กศ.ป. 300 (คน), รวม 2,938 (คน) ปีการศึกษา 2561: ปกติ 1,927 (คน), กศ.ป. 325 (คน), รวม 2,252 (คน) ปีการศึกษา 2562: ปกติ 2,041 (คน), กศ.ป. 157 (คน), รวม 2,171 (คน) เงินรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 – 2563 ดังนี้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560: จำนวน 237,802,978, ลดลงร้อยละ - ปีงบประมาณ พ.ศ. 2561: จำนวน 172,809,689, ลดลงร้อยละ 27 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562: จำนวน 145,678,960, ลดลงร้อยละ 16 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563: จำนวน 122,068,630, ลดลงร้อยละ 16		√	1. พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานและผู้เรียน 1.1 หลักสูตรใหม่ จำนวน 4 หลักสูตร 1.1.1 หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาเคมี (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2562 1.1.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาภาษาจีน (4 ปี) หลักสูตรใหม่พ.ศ. 2563 1.1.3 หลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจค้าปลีกหลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563 1.1.4 หลักสูตรเทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะ (4 ปี) หลักสูตรใหม่ พ.ศ. 2563 1.2 หลักสูตรปรับปรุง จำนวน 3 หลักสูตร 1.2.1 หลักสูตรวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์และดิจิทัล หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563 1.2.2 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาศิลปกรรม หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563 1.2.3 หลักสูตรศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาดนตรี หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2563	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. ผู้ช่วยอธิการบดีทุกฝ่าย 3. คณบดีทุกคณะ 4. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 5. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	

ความเสี่ยง ที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
				2. มหาวิทยาลัยเพิ่มความร่วมมือทางวิชาการกับสถาบันการศึกษา เพื่อจัดการเรียนการสอนในบางหลักสูตร และสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน เช่น สมาคมธนาคารจังหวัดสกลนคร หอการค้าจังหวัดสกลนคร สภาอุตสาหกรรมจังหวัดสกลนครเพื่อให้ทราบถึงความต้องการใช้บัณฑิตของผู้ประกอบการ และเป็นการสื่อสารทางตรงให้ทราบถึงคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย 3. สร้างการสื่อสารให้กลุ่มเป้าหมายเห็นว่าไม่เพียงแต่ทำการเรียนการสอนอย่างเดียวแต่การรับผิดชอบต่อสังคมรอบด้านเป็นสิ่งที่มหาวิทยาลัยไม่ได้ละทิ้งผ่านโครงการดี กิจกรรมเด่น และหวังดึงใจคนรุ่นใหม่ให้มาเรียนจากภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบต่อสังคม 4. ปรับเปลี่ยนกระบวนการสร้างและผลิตบัณฑิต นอกจากผลิตบัณฑิตเป็นลูกจ้างในภาครัฐหรือภาคเอกชนแล้ว ควรเพิ่มการผลิตบัณฑิตเป็นผู้ประกอบการ 5. ปรับเปลี่ยนหลักสูตรระยะสั้น ที่พัฒนาความรู้และทักษะได้ตลอดเวลา เช่น หลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการ Relearn Reskill/Upskill และสร้าง Network เป็นต้น		

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
	2. ขาดหลักสูตรการจัดหารายได้	√		6. เพิ่มการจัดหารายได้จากการจัดโครงการ/กิจกรรมหรือการจัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้น (Short Course) ให้กับนักศึกษาหรือบุคคลทั่วไป เช่น - อบรม เรื่อง ควบคุมและการทำงานแบบกลอุตสาหกรรม - โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการจัดทำแผนที่ภาษีและทะเบียนทรัพย์สิน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักสูตร “การจัดทำแผนที่แม่บทด้วยโปรแกรมระบบสารสนเทศภูมิศาสตร์ QGIS และการส่งข้อมูลทะเบียนทรัพย์สินเข้าโปรแกรม Ltax3000” - โครงการอบรมภาษาอังกฤษสำหรับบุคลากรศาลเยาวชนจังหวัดสกลนคร - โครงการอบรมภาษาอังกฤษเพื่อการเตรียมสอบข้อสอบมาตรฐาน - โครงการอบรมภาษาจีนเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาเวียดนามเบื้องต้น - โครงการอบรมภาษาญี่ปุ่น - โครงการฝึกอบรมประสบการณ์นักศึกษาต่างชาติ ณ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร - โครงการฝึกอบรมภาษาไทยเบื้องต้นหลักสูตร 1 ปี สำหรับนักศึกษาต่างชาติ - โครงการอบรมให้ความรู้ด้านสัตวศาสตร์ - โครงการอบรมการทำเบเกอรี่เพื่อประกอบอาชีพ - โครงการอบรมศิลปะการย้อมผ้าครามแบบญี่ปุ่น - โครงการอบรมศิลปะการแกะสลักผักผลไม้เพื่อการตกแต่ง		

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
	3. การบริหารสินทรัพย์ยังไปไม่ถึงเป้าหมายตามแผนรายได้	√		7. ตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการจัดหารายได้ และจัดทำแผนการจัดหารายได้ในระยะ 3 ปีแรก พร้อมมอบหมายภาระหน้าที่และมอบอำนาจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้านการจัดหารายได้ตามที่แผนกำหนด 8. ทบทวนแผนกลยุทธ์ทางการเงินให้สอดคล้องกับแผนการจัดหารายได้ เพื่อตอบสนองแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 9. รายได้จากการเป็นที่ปรึกษาโครงการ		
	4. ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับวัสดุสิ้นเปลืองสูงมาก	√		10. ส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยต้องควบคุมวัสดุสิ้นเปลืองให้ลดน้อยลง อย่างน้อยร้อยละ 20 เช่น - กระดาษ หมึกพิมพ์ และควบคุมการเบิกจ่ายตามความจำเป็น - ใช้ซองจดหมายแบบหมุนเวียนโดยถ้าส่งจดหมายระหว่างหน่วยงานภายในหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยควรใช้ซองจดหมายเก่า ซึ่งจะช่วยลดการใช้กระดาษในหน่วยงาน ให้น้อยลง		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** ยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

ด้านของความเสี่ยง : ☑ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3) ภายใน	แหล่งที่มา (3) ภายนอก	กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
2. ขาดการเตรียมบุคลากรให้มีคุณสมบัติดำรงตำแหน่งสำคัญขององค์กร	1. ไม่มีการเตรียมบุคลากรที่มีคุณสมบัติในการดำรงตำแหน่งที่เหมาะสมเพื่อถ่ายทอดงานในหน้าที่ราชการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย (ระดับหัวหน้างาน)	√		1. จัดทำแผน Succession planning เพื่อวางแผนพัฒนาบุคลากรให้มีภาวะผู้นำ ส่งเสริมให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพ (talent) มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและพร้อมที่จะดำรงตำแหน่งหัวหน้างานที่วางลง (Key Position) ให้มีความต่อเนื่อง (Leadership Continuity)	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. หัวหน้างานบริหารบุคคลและนิติการ	
	2. ส่วนราชการไม่ปฏิบัติตามแผนบริหารและพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	√		2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan : IDP) เพื่อสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร พัฒนาตามสมรรถนะ ประเมินศักยภาพที่จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นไป 3. จัดโครงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งสูงขึ้นในแต่ละระดับ 4. ส่งเสริมบุคลากรเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง		

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ระดับสากล กลยุทธ์ ยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☑ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3) ภายใน	แหล่งที่มา (3) ภายนอก	กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
3. ภัยคุกคามด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	1. ขาดความตระหนักของบุคลากรและนักศึกษา ทางด้านความปลอดภัยทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. โปรแกรมป้องกันไวรัสไม่มีประสิทธิภาพ หมดอายุการใช้งาน และไม่มีการอัพเดทโปรแกรมทำให้เกิดความเสียหาย รวมทั้งอุปกรณ์ที่ไม่ทันสมัยต่อการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านเว็บไซต์และการพบข้อผิดพลาดของโปรแกรมที่ใช้งาน และการเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ 3. มีการโจมตีจากกลุ่มบุคคลภายนอกและภายในมหาวิทยาลัย รายงานสถิติการโจมตีระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2560 – 2562 ดังนี้ - พ.ศ. 2560 จำนวน 43,726 ครั้ง - พ.ศ. 2561 จำนวน 129,686 ครั้ง - พ.ศ. 2562 จำนวน 176,544 ครั้ง 4. ผู้ปฏิบัติงานไม่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับด้านสารสนเทศอย่างเคร่งครัด 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ เช่น ไฟฟ้าดับ ทำให้เซิร์ฟเวอร์แม่ข่าย เกิดความเสียหาย เป็นต้น	√ √ √ √	√	1. ส่งเสริมให้ความรู้ จัดอบรมสร้างความตระหนักรู้ ความมั่นคงปลอดภัยด้านระบบสารสนเทศให้กับบุคลากรและนักศึกษา 2. กำหนดนโยบายด้านความมั่นคงปลอดภัยในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยจัดทำแผนป้องกันภัยคุกคามตามพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ.2560) และตามประกาศคณะกรรมการธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์พร้อมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนที่กำหนด และจัดกิจกรรม/โครงการการเพิ่มศักยภาพการให้บริการและการพัฒนาระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย 3. ติดตาม และประเมินผลความสำเร็จของการป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 4. สร้างเครือข่ายป้องกันภัยคุกคามทางระบบเทคโนโลยีสารสนเทศภายในมหาวิทยาลัย	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** ยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☑ Compliance Risk (C) ☐ อื่น ๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3) ภายใน	แหล่งที่มา (3) ภายนอก	กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
4. กฎหมาย ระเบียบที่เปลี่ยนแปลงส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย	1. เจ้าหน้าที่ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการเบิกจ่าย เนื่องจากมีการปรับเปลี่ยนระเบียบในระดับกระทรวงบ่อยครั้งและขาดหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในมหาวิทยาลัย		√	1. หน่วยงานที่รับผิดชอบในแต่ละงานวิเคราะห์ถึงการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ของหน่วยงานภายนอกที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัย และสื่อสารความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับให้กับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องรับทราบและถือปฏิบัติ	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีทุกฝ่าย 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง 4. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	
	2. มหาวิทยาลัยใช้ระเบียบ / แนวปฏิบัติหลายฉบับ ไม่สอดคล้องกับระเบียบกรมบัญชีกลางในบางเรื่อง และระเบียบที่ถือใช้ในมหาวิทยาลัย ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เช่น หนังสือสั่งการ มติคณะรัฐมนตรี และหนังสือเวียน ต่าง ๆ	√		2. ปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกฎหมายของหน่วยงานภายนอก 3. จัดโครงการปรับปรุงและจัดทำประมวลกฎหมายหรือฐานข้อมูลทางกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีความทันสมัย เพื่อการบริหารจัดการในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 (Disruptive Change)		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ ยกระดับการบริหารจัดการให้มีคุณภาพ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☑ อื่น ๆ ด้านภัยธรรมชาติ

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3) ภายใน	แหล่งที่มา (3) ภายนอก	กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
5. อัคคีภัยและภัยธรรมชาติ	1. การเกิดอัคคีภัยเกิดได้จากหลายสาเหตุด้วยกัน สาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความประมาทและความรู้เท่าไม่ถึงการณ์ มองข้ามสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ประมาทในการใช้เครื่องใช้/อุปกรณ์ที่ใช้ไฟฟ้า และเชื้อเพลิงอื่น ๆ เช่น น้ำมัน แก๊ส เป็นต้น หรือโดยเหตุจากธรรมชาติ		√	1. จัดทำแผนป้องกันด้านอัคคีภัยและภัยธรรมชาติให้เป็นปัจจุบันและดำเนินการตามแผน เช่น จัดอบรมการดับเพลิงและซ้อมอพยพหนีไฟ ปีละ 1 ครั้ง ตรวจเช็คอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์ส่งสัญญาณ ป้ายสัญลักษณ์บอกทางหนีไฟและช่องทางหนีไฟให้มีสภาพพร้อมใช้งาน และจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ทักษะการกู้ชีพและช่วยเหลือผู้ประสบภัยทางน้ำเบื้องต้น”	31 มีนาคม 2563 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการทุกสำนัก สถาบัน กอง	
	2. อาคารเรียน บ้านพักอาจารย์และบุคลากรบางหลังภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพเก่าและทรุดโทรมโดยเฉพาะระบบสายไฟฟ้า	√		2. ให้สำรวจและปรับปรุงบ้านพักอาจารย์และบุคลากรอาคารเรียน ที่มีสภาพเก่า ชำรุด ทรุดโทรม		
	3. การเกิดอุทกภัย ภัยทางธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟไหม้ป่า เป็นต้น		√	3. ควรมีศูนย์แจ้งเตือนในมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับภัยทางธรรมชาติ		

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 615/2562

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลงวันที่ 5 สิงหาคม 2562



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ที่ ๖๑๕/๒๕๖๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ ๑๑๑๑/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๒๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงไปแล้วนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอยกเลิกคำสั่งฉบับดังกล่าว และตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้า และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ ว่าด้วย มาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา หมวด ๖ มาตรา ๔๗ กำหนดให้สถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

๑. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน	กรรมการ
๓. คณบดี ทุกคน	กรรมการ
๔. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
๕. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ทุกคน	กรรมการ
๖. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
๗. อาจารย์นิรมล เนื่องสิทธะ	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสุพัตรา สุคนธชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสาวศิวารัตน์ ตรีทศ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๔. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕. นายภานุวัฒิ ศักดิ์ดา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖. นายจารุวิทย์ ลังภูลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

...หน้าที่

หน้าที่ ๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
๕. รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทราบ
๖. อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ธรรมวินทร)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เอกสารหมายเลข 1
รับเลขที่ 1795
วันที่ 28 มี.ค. 2562
เวลา 09:40

หน่วยตรวจสอบภายใน
รับเลขที่ 10
วันที่ 28 มี.ค. 62
เวลา 10.00
เลขที่แฟ้ม 1

ที่ กค ๐๔๐๙.๔/๑๒๗

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

๒๘ มีนาคม ๒๕๖๒

เรื่อง หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

เรียน ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี เลขาธิการ ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ผู้ว่าการ หัวหน้ารัฐวิสาหกิจ ผู้บริหารท้องถิ่น และหัวหน้าหน่วยงานอื่นของรัฐ ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า เพื่อให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายนรินทร์ กัลยาณมิตร)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทรศัพท์ ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

(นางนงเยาว์ จารณะ)
หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม
รักษาการในตำแหน่งหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

สถาบันการพลศึกษา
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตจักรพงษภูวนารถ
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตวังไกลกังวล
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตสุพรรณบุรี
สถาบันเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ วิทยาเขตตาก

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า "หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒"

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุอันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับพฤติการณ์ของหน่วยงานของรัฐดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

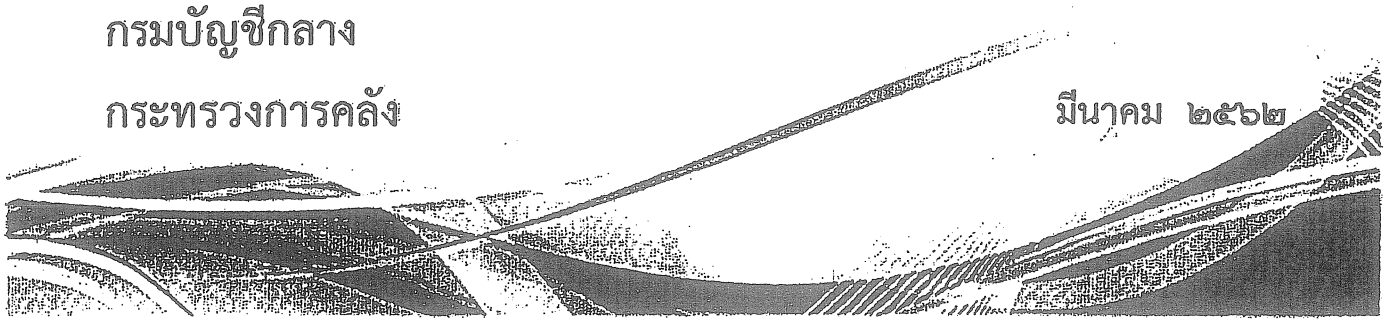
(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง





มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง
กระทรวงการคลัง
มีนาคม ๒๕๖๒



บทนำ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ หมวด ๔ การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

เพื่อให้เป็นไปตามนัยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐฉบับนี้ขึ้น โดยประยุกต์ตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากล และมีการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของระบบการบริหารราชการแผ่นดิน เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบหรือแนวทางพื้นฐานในการกำหนดนโยบายการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการติดตามประเมินผล รวมทั้งการรายงานผลเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และการบริหารงานของหน่วยงานของรัฐสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ



มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กำหนดต่อไปนี้ได้จัดทำขึ้นตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของสากลมากำหนดให้เหมาะสมกับบริบทของหน่วยงานของรัฐในประเทศไทย โดยถือเป็นมาตรฐานเบื้องต้นของการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

๑. คำนิยาม

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

๒. มาตรฐาน

๒.๑ หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลแก่ผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงานว่าหน่วยงานได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

๒.๒ ฝ่ายบริหารของหน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมต่อการบริหารจัดการความเสี่ยงภายในองค์กร อย่างน้อยประกอบด้วย การมอบหมายผู้รับผิดชอบเรื่องการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดวัฒนธรรมของหน่วยงานของรัฐที่ส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล

๒.๓ หน่วยงานของรัฐต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม รวมถึงมีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

๒.๔ การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการในทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

๒.๕ การบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างน้อยต้องประกอบด้วย การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

๒.๖ หน่วยงานของรัฐต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละครั้งและต้องมีการสื่อสารแผนบริหารจัดการความเสี่ยงกับผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

๒.๗ หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๘ หน่วยงานของรัฐต้องมีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง

๒.๙ หน่วยงานของรัฐสามารถพิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

สำเนาถูกต้อง กระทรวงการคลัง

หลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

ด้วยพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานของรัฐใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ข้อ ๑ ในหลักเกณฑ์นี้

"หน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า

(๑) ส่วนราชการ

(๒) รัฐวิสาหกิจ

(๓) หน่วยงานของรัฐสภา ศาลยุติธรรม ศาลปกครอง ศาลรัฐธรรมนูญ องค์กรอิสระตามรัฐธรรมนูญ และองค์กรอัยการ

(๔) องค์การมหาชน

(๕) ทุนหมุนเวียนที่มีฐานะเป็นนิติบุคคล

(๖) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(๗) หน่วยงานอื่นของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด

"ผู้กำกับดูแล" หมายความว่า บุคคล หรือคณะบุคคล ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการกำกับดูแลหรือบังคับบัญชาของหน่วยงานของรัฐ

"หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ" หมายความว่า ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานของรัฐ

"ฝ่ายบริหาร" หมายความว่า ผู้บริหารทุกระดับของหน่วยงานของรัฐ

"ผู้รับผิดชอบ" หมายความว่า คณะบุคคลหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐที่อยู่ภายใต้การบริหารจัดการของหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

"การบริหารจัดการความเสี่ยง" หมายความว่า กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้หน่วยงานของรัฐสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงานของรัฐ

"ความเสี่ยง" หมายความว่า ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

ข้อ ๒ ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยใช้มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนดเป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) – (๗) ถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและสามารถนำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงอื่นมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน และหน่วยงานของรัฐตามข้อ ๑ (๒) ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์หรือแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และคู่มือปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด ๆ

ข้อ ๔ ให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีผู้รับผิดชอบ ซึ่งต้องประกอบด้วยฝ่ายบริหาร และบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ทั้งนี้ ไม่ควรเป็นผู้ตรวจสอบภายในของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๕ ผู้รับผิดชอบมีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๒) ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๓) จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

(๔) พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๖ ให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของรัฐ

ข้อ ๗ ให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี กำกับดูแลฝ่ายบริหาร ผู้รับผิดชอบ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้

ข้อ ๘ ให้ฝ่ายบริหารและผู้รับผิดชอบต้องจัดให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่องในระหว่างการปฏิบัติงานหรือติดตามประเมินผลเป็นรายครั้งหรือใช้ทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีพบข้อบกพร่องที่มีสาระสำคัญให้รายงานทันที

ข้อ ๙ ให้ผู้รับผิดชอบของหน่วยงานของรัฐจัดทำรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและเสนอให้หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี พิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง

ข้อ ๑๐ หัวหน้าหน่วยงานของรัฐหรือผู้กำกับดูแลแล้วแต่กรณี สามารถกำหนดนโยบาย วิธีการและระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

ข้อ ๑๑ กรณีกรมบัญชีกลางขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๑) และ (๓) - (๗) และสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจขอให้หน่วยงานของรัฐ ตามข้อ ๑ (๒) จัดส่งรายงานแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๖ และรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามข้อ ๙ หรือข้อมูลอื่น ๆ เพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานของรัฐดังกล่าวดำเนินการตามรูปแบบ วิธีการ และระยะเวลาที่กรมบัญชีกลาง หรือสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจกำหนด

ข้อ ๑๒ กรณีหน่วยงานของรัฐไม่สามารถปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐได้ให้ขอทำความตกลงกับกระทรวงการคลัง

ข้อ ๑๓ หน่วยงานของรัฐที่ได้ดำเนินการหรืออยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ดำเนินการต่อไปจนกว่าจะแล้วเสร็จ และให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป สำหรับหน่วยงานของรัฐที่ยังไม่ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงฉบับนี้ในรอบระยะเวลาบัญชีถัดไป

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง