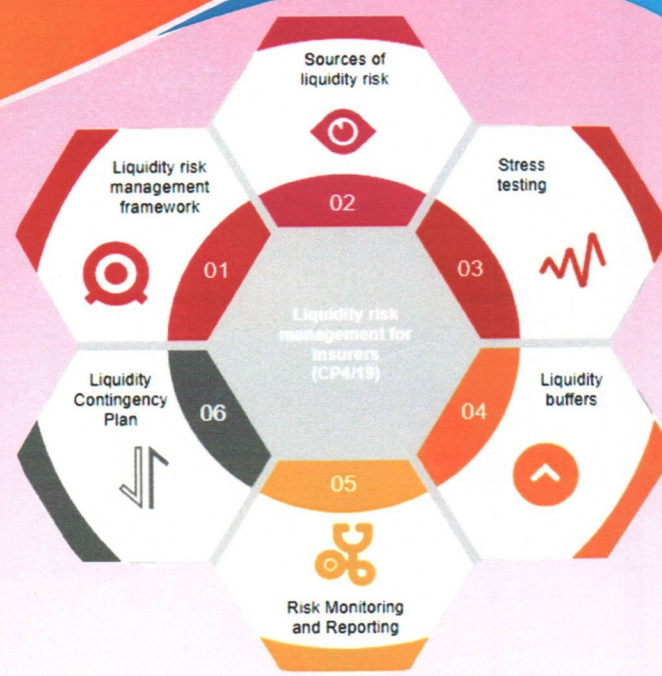
แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564
(ฉบับทบทวน)



ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ในคราวประชุมครั้งที่ 5/2564 วันที่ 28 พฤษภาคม 2564

คำนำ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ 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
พฤษภาคม 2564

สารบัญ

หน้า

คำนำ ก

บทที่ 1 บทนำ

- ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย 1

บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง **11**

- นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 11
- ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยง 12
- กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง 12
- แนวทางในการบริหารความเสี่ยง 12
- สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง 19
- Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 20

บทที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยง **21**

- การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives) 21
- การระบุความเสี่ยง (Identify Risks) 21
- การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation) 22
- การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง 26
- การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง) 27
- การรายงาน 29
- การติดตามผล และการทบทวน 29

บทที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 **30**

- แผนบริหารความเสี่ยง 32

ภาคผนวก **37**

ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 887/2562 ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2562 38

ภาคผนวก ข กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ERM 1 – ERM 2) 41

- แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม 42
- แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง 47
- แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง 51
- แผนภูมิความเสี่ยง 52

ภาคผนวก ค หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร 53

ภาคผนวก ง หนังสือกองพัฒนานักศึกษา ที่ อว 0621.01(1)/266 ลงวันที่ 4 มิถุนายน 2564 56

เรื่อง ส่งข้อมูลเพิ่มเติม แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับทบทวน)

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 ความหลากหลายของศาสตร์หรือองค์ความรู้ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีความพร้อมในการจัดการศึกษาและตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ระดับชาติ 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

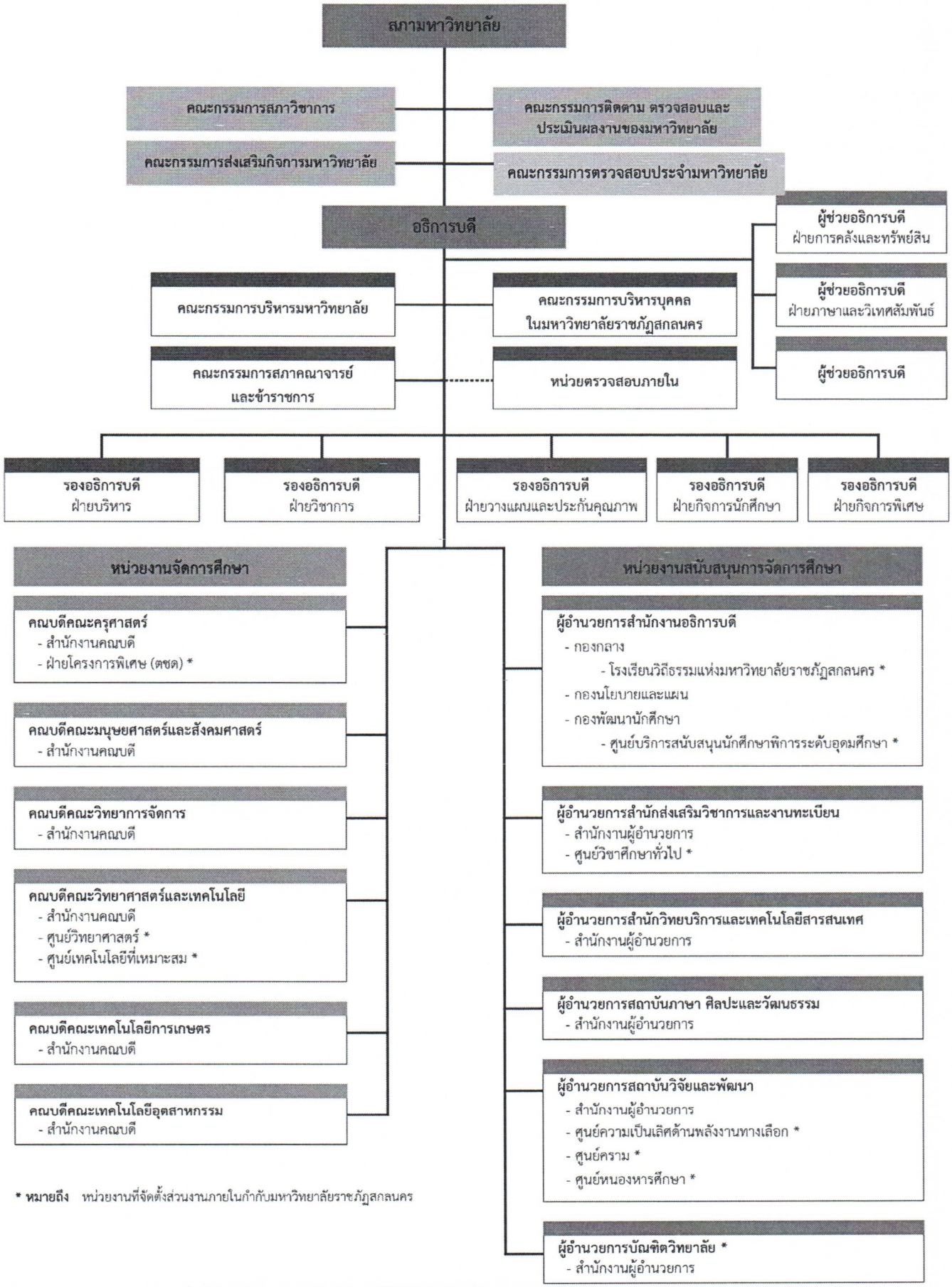
ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองประธานกรรมการ
3. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
4. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ	กรรมการ
5. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
6. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพันธกิจสัมพันธ์	กรรมการ
7. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
8. คณบดี ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
9. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานคณบดี หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
10. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
11. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
12. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
13. นางสุพัตรา สุคนธชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
14. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
15. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
16. นายภานุวัฒิ ศักดิ์ดา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
17. นายจารุวิทย์ ลังภูลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



*** หมายถึง** หน่วยงานที่จัดตั้งส่วนงานภายในกำกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลักสูตรที่เปิดสอน

ปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยเปิดสอนทั้งหมด 63 หลักสูตร แยกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับปริญญาตรี 49 หลักสูตร ระดับประกาศนียบัตรบัณฑิต (ป.บัณฑิต) 1 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 8 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก 5 หลักสูตร ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ปีการศึกษา 2563

คณะ	ระดับการศึกษา				รวม
	ปริญญาตรี	ประกาศนียบัตรบัณฑิต	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ครุศาสตร์	14	1	5	3	23
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	10	-	-	-	10
4. วิทยาการจัดการ	7	-	1	1	9
3. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	9	-	2	1	12
5. เทคโนโลยีการเกษตร	6	-	-	-	6
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	3	-	-	-	3
รวม	**49**	1	**8**	**5**	**63**

นักศึกษา

ปีการศึกษา 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 9,768 คน แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี 9,092 คน ปริญญาโท 531 คน และปริญญาเอก 145 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2563

คณะ	จำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2563										รวม
	ปริญญาตรี				ปริญญาโท			ปริญญาเอก			
	ภาคปกติ	ป. วิชาชีพครู	ภาค กศ.ป.	รวม	ภาคปกติ	ภาคพิเศษ	รวม	ภาคปกติ	ภาคพิเศษ	รวม	
1. ครุศาสตร์	2,144	190	-	**2,334**	-	399	**399**	7	123	**130**	**2,863**
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	1,840	-	351	**2,191**	-	-	-	-	-	-	**2,191**
3. วิทยาการจัดการ	2,074	-	427	**2,501**	-	105	**105**	-	6	**6**	**2,612**
4. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1,131	-	-	**1,131**	5	22	**27**	7	2	**9**	**1,167**
5. เทคโนโลยีการเกษตร	412	-	-	**412**	-	-	-	-	-	-	**412**
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	523	-	-	**523**	-	-	-	-	-	-	**523**
รวม	**8,124**	**190**	**778**	**9,092**	**5**	**526**	**531**	**14**	**131**	**145**	**9,768**

บุคลากร

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

จำนวนบุคลากรแยกตามสายปฏิบัติงานแยกตามประเภทบุคลากรแยกตามสังกัด

หน่วยงาน	ข้าราชการ		ลูกจ้างประจำ		พนักงานราชการ		พนักงานมหาวิทยาลัย		ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน		ลูกจ้างชั่วคราวรายวัน		รวมทั้งสิ้น
	วิชาการ	สนับสนุน	วิชาการ	สนับสนุน	วิชาการ	สนับสนุน	วิชาการ	สนับสนุน	วิชาการ	สนับสนุน	วิชาการ	สนับสนุน	
1. คณะครุศาสตร์	15	0	0	1	0	1	59	11	14	5	0	0	106
2. คณะเทคโนโลยีการเกษตร	9	1	0	0	0	1	28	8	3	8	0	0	58
3. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	14	0	0	0	0	1	30	8	2	4	0	0	59
4. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	20	0	0	0	0	1	64	12	10	6	0	0	113
5. คณะวิทยาการจัดการ	20	0	0	0	0	1	38	10	2	3	0	0	74
6. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	27	1	0	2	0	2	51	18	2	10	0	0	113
7. สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม	0	1	0	0	0	3	0	12	0	3	0	0	19
8. สถาบันวิจัยและพัฒนา	0	1	0	0	0	1	0	13	0	4	0	0	19
9. สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	0	1	0	0	0	6	0	20	0	12	0	0	39
10. สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	0	1	0	1	0	1	0	14	0	1	0	0	18
11. บัณฑิตวิทยาลัย	0	0	0	0	0	0	0	11	0	5	0	0	16
12. สำนักงานอธิการบดี													
กองกลาง	0	2	0	4	0	9	28	59	5	134	0	0	241
กองพัฒนานักศึกษา	0	1	0	0	0	1	0	14	0	19	0	0	35
กองนโยบายและแผน	0	0	0	1	0	0	0	14	0	0	0	0	15
รวม	**105**	**9**	**0**	**9**	**0**	**28**	**298**	**224**	**38**	**214**	**0**	**0**	**925**
รวมทั้งสิ้น	**114**		**9**		**28**		**522**		**252**		**0**		

ที่มา : จากงานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี ณ 23 พฤษภาคม 2564

งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

งบประมาณ พ.ศ. 2564 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 464,076,800 บาท งบประมาณเงินรายได้ จำนวน 122,068,630 บาท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำแนกตามประเภทงบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน
งบประมาณแผ่นดิน	464,807,200.00
งบประมาณเงินรายได้	122,905,420.00
รวม	**587,712,620.00**

ตารางที่ 5 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประเภทงบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำแนกตามประเภทรายจ่าย

แผนงาน - ผลผลิต - กิจกรรมหลัก	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน				งบลงทุน		เงินอุดหนุน	รายจ่ายอื่น	รวมทั้งสิ้น
		ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	ค่าวัสดุ	ค่าสาธารณูปโภค	ค่าครุภัณฑ์	ค่าสิ่งก่อสร้าง			
แผนงาน : บุคลากรภาครัฐ	**34,096,542**	**500,000**	**1,564,218**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**36,160,760**
โครงการที่ 1 รายการค่าใช้จ่ายบุคลากรมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)	34,096,542	500,000	1,564,218	-	-	-	-	-	-	36,160,760
แผนงาน : พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	**-**	**23,375,642**	**25,606,238**	**8,194,509**	**3,413,774**	**3,248,670**	**-**	**5,930,713**	**2,289,030**	**72,058,576**
ผลผลิตที่ 2 ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	5,025,412	5,345,197	2,447,392	289,012	1,018,370	-	785,313	-	14,910,696
ผลผลิตที่ 3 ผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์	-	17,829,830	18,537,361	5,244,514	3,045,190	1,959,900	-	4,145,400	2,000,000	52,762,195

แผนงาน - ผลผลิต - กิจกรรมหลัก	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน				งบลงทุน		เงินอุดหนุน	รายจ่ายอื่น	รวมทั้งสิ้น
		ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	ค่าวัสดุ	ค่าสาธารณูปโภค	ค่าครุภัณฑ์	ค่าสิ่งก่อสร้าง			
ผลผลิตที่ 4 ผลงานทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	-	69,600	456,295	272,475	62,400	55,500	-	-	289,030	1,205,300
ผลผลิตที่ 5 ผลงานวิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้	-	450,800	1,267,385	230,128	17,172	214,900	-	1,000,000	-	3,180,385
แผนงาน : ยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา	**-**	**168,000**	**2,794,350**	**939,144**	**122,400**	**162,190**	**500,000**	**-**	**-**	**4,686,084**
โครงการที่ 6 โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	-	168,000	2,794,350	939,144	122,400	162,190	500,000	-	-	4,686,084
รวมทั้งสิ้น	**34,096,542**	**24,043,642**	**29,964,806**	**9,133,653**	**3,536,174**	**3,410,860**	**500,000**	**5,930,713**	**2,289,030**	**112,905,420**

ตารางที่ 6 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประเภทงบประมาณเงินรายได้ที่ได้รับจัดสรร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จำแนกตามประเภทรายจ่าย

แผนงาน - ผลผลิต - กิจกรรมหลัก	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน			งบลงทุน			เงินอุดหนุน	รวมทั้งสิ้น
		ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	รวม	ค่าครุภัณฑ์	ค่าสิ่งก่อสร้าง	รวม		
แผนงาน : บุคลากรภาครัฐ	**89,969,800**	**11,379,500**	**451,600**	**11,831,100**	**-**	**-**	**-**	**221,029,200**	**322,830,100**
โครงการที่ 1 รายการค่าใช้จ่ายบุคลากรมหาวิทยาลัย (เงินรายได้)	**89,969,800**	**11,379,500**	**451,600**	**11,831,100**	**-**	**-**	**-**	**221,029,200**	**322,830,100**
1.1 ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการภาครัฐ (เงินรายได้)	89,969,800	11,379,500	451,600	11,831,100	-	-	-	221,029,200	322,830,100
แผนงาน : พื้นฐานด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	**-**	**-**	**-**	**-**	**25,543,300**	**50,226,700**	**75,770,000**	**33,020,200**	**108,790,200**
ผลผลิตที่ 2 ผู้สำเร็จการศึกษาด้านสังคมศาสตร์	**-**	**-**	**-**	**-**	**9,369,700**	**34,215,000**	**43,584,700**	**10,947,300**	**54,532,000**
3.1 จัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์	-	-	-	-	-	-	-	3,360,600	3,360,600
3.2 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านสังคมศาสตร์	-	-	-	-	9,369,700	34,215,000	43,584,700	7,586,700	51,171,400
ผลผลิตที่ 3 ผู้สำเร็จการศึกษาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	**-**	**-**	**-**	**-**	**16,173,600**	**16,011,700**	**32,185,300**	**20,572,900**	**52,758,200**
2.1 จัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	-	-	-	-	-	-	4,540,890	4,540,890
2.2 สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	-	-	-	-	16,173,600	16,011,700	32,185,300	16,032,010	48,217,310

แผนงาน - ผลผลิต - กิจกรรมหลัก	งบบุคลากร	งบดำเนินงาน			งบลงทุน			เงินอุดหนุน	รวมทั้งสิ้น
		ค่าตอบแทน	ค่าใช้สอย	รวม	ค่าครุภัณฑ์	ค่าสิ่งก่อสร้าง	รวม		
ผลผลิตที่ 4 ผลงานการให้บริการวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	1,500,000	1,500,000
4.1 เผยแพร่ความรู้และบริการวิชาการ	-	-	-	-	-	-	-	1,500,000	1,500,000
แผนงาน : ยุทธศาสตร์เสริมสร้างพลังทางสังคม	-	-	-	-	-	-	-	32,039,300	32,039,300
โครงการที่ 5 โครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	-	-	-	-	-	-	-	32,039,300	32,039,300
6.1 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	-	-	-	-	-	-	-	32,039,300	32,039,300
แผนงาน : ยุทธศาสตร์สร้างความเสมอภาคทางการศึกษา	-	-	-	-	-	-	-	1,147,600	1,147,600
โครงการที่ 6 โครงการสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน	-	-	-	-	-	-	-	1,147,600	1,147,600
6.1 การสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน	-	-	-	-	-	-	-	1,147,600	1,147,600
รวมทั้งสิ้น	89,969,800	11,379,500	451,600	11,831,100	25,543,300	50,226,700	75,770,000	287,236,300	464,807,200
ร้อยละ	19.36	2.45	0.10	2.55	5.50	10.81	16.30	61.80	100.00

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 การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ การยกระดับคุณภาพการศึกาสู่ระดับสากล การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารการควบคุมภายในปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับ 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) ความเสี่ยงด้านการเงิน

2) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ

3) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ

4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี

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. 2563 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

4. ใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถาบัน ตัวบ่งชี้ 5.1 (ข้อ 3) ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

5. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง ตามแบบ ERM 1 – ERM 3

6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์ทุกด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัย

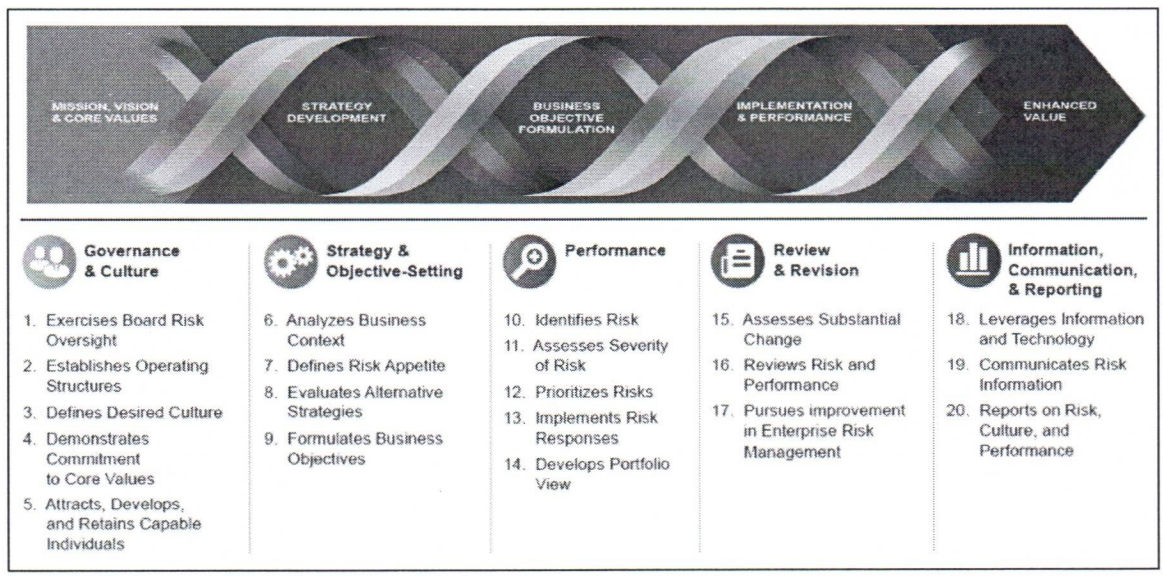
7. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง

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

การบริหารความเสี่ยง : วัตถุประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) : วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในภาพรวม

ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) : ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ด้านการรายงานการเงิน (Reporting) : ความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอก

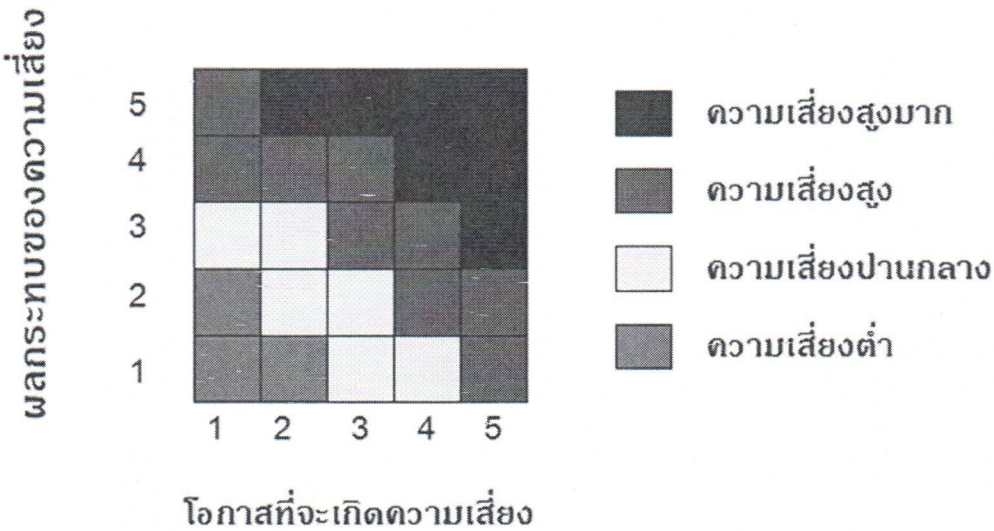
ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

การบริหารความเสี่ยง – องค์ประกอบ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรม การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) COSO ERM 2017



การตอบสนองความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

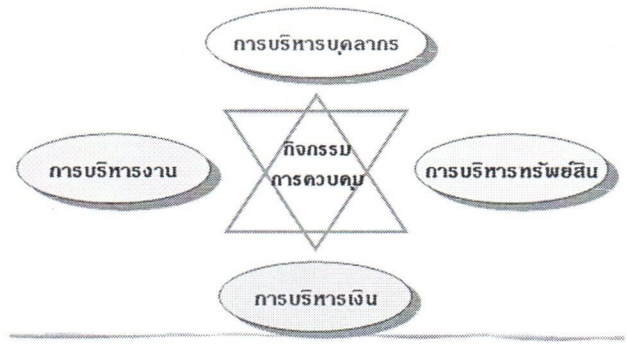
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

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. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 หมวด 6 มาตรา 47 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษากำหนดให้สถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา (องค์ประกอบที่ 5.1.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง)

ประโยชน์ที่ได้รับ

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

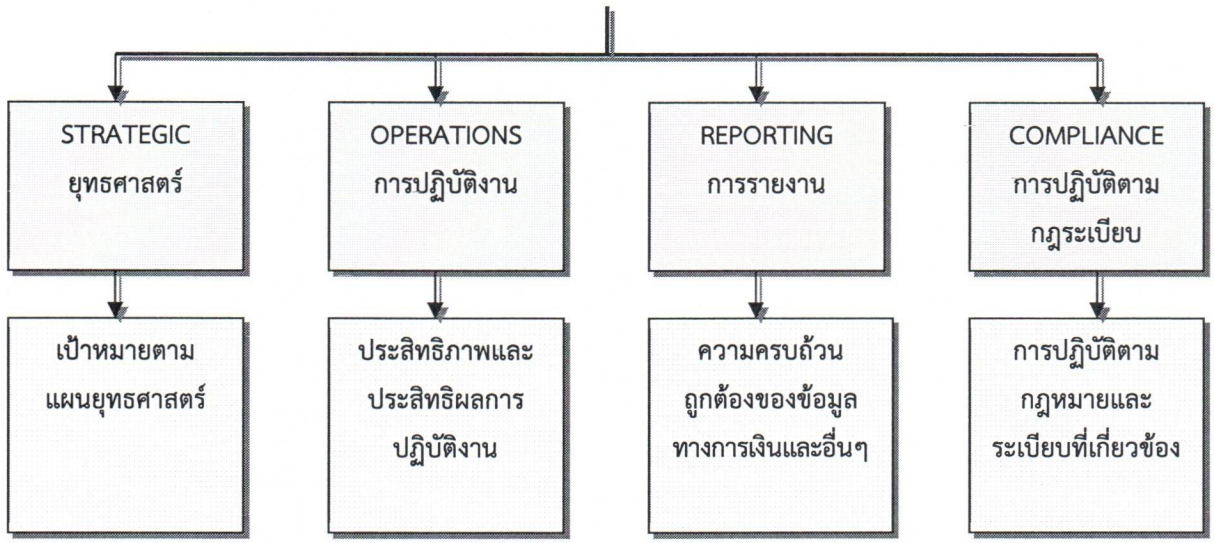
- ส่วนหนึ่งของระบบธรรมภิบาล
- มองเป้าหมายในภาพรวม

ประเภทความเสี่ยง



ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



แบบฟอร์มในการรายงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบ SNRU-ERM 1 แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

แบบ SNRU-ERM 2 แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 3 แผนบริหารความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 4 แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

เทคนิคการระบุความเสี่ยง

1. เป็นผลของความเสี่ยง (Risk Outcome)
2. ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ “โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย KPI ตามแผนยุทธศาสตร์”

O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน “กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล”

R (F) ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่น ๆ

C ความเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ

T ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูล การจารกรรมข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การทำลายข้อมูล การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

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

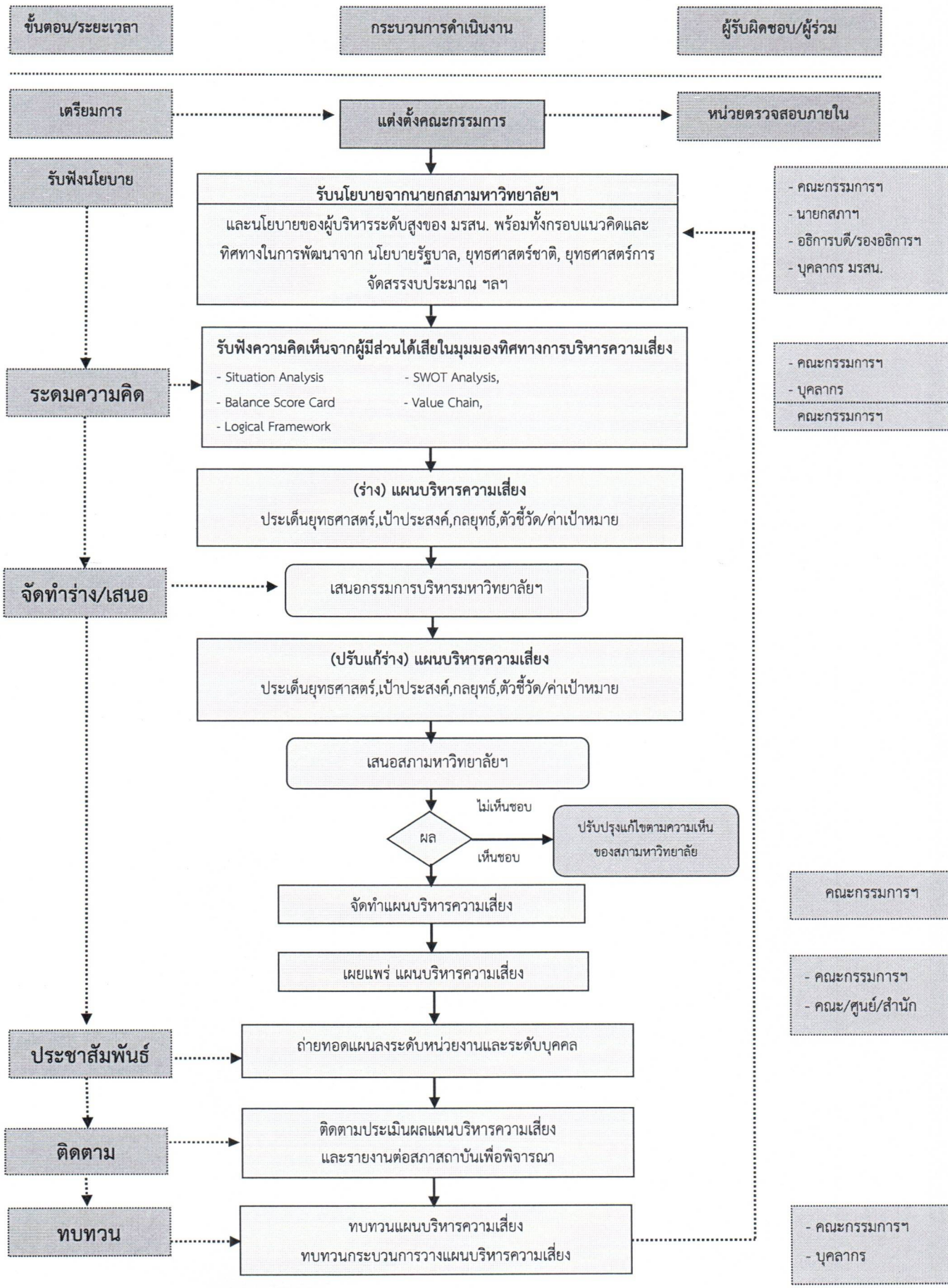
- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคาทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่าง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

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 - 2 → 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 3 - กำหนดมาตรการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ↓ รายงานการควบคุมภายใน
5 ติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)	**ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง** **(1) รายงาน รอบ 6 เดือน** → - รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 4 **(2) รายงาน รอบ 12 เดือน** → 1. รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน และอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม SNRU - ERM 4 2. รายงานผลการจัดการความเสี่ยง เสนออธิการบดี

หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตาม

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



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 ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 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

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (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

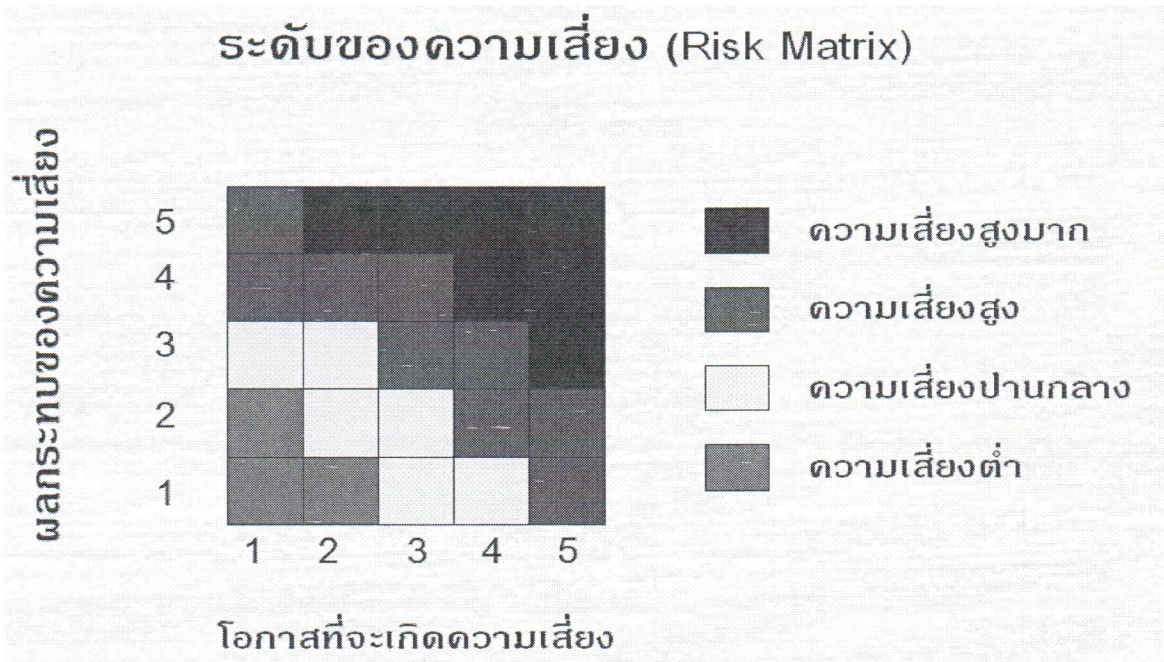
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้

คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (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 หรือวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ 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 การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ

(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. 2564 (ฉบับทบทวน)

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครจึงมีการติดตามและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รอบ 6 เดือน ซึ่งมหาวิทยาลัยได้จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2564 ที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาทบทวน ประเด็นความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมติที่ประชุมยังคงใช้แผนบริหารความเสี่ยงเดิม ในการจัดการความเสี่ยง และมติที่ประชุมให้ขยายระยะเวลากิจกรรม/โครงการ กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง จาก เดือนมีนาคม 2564 เป็น เดือนกันยายน 2564 และปรับปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง, ปรับกลยุทธ์และเพิ่มเติมกลยุทธ์ ในความเสี่ยงที่ 1 ความเสี่ยงที่ 2 ต่อมาเมื่อวันที่ 20 พฤษภาคม 2564 และได้นำเสนอแผนความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.) ในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2564 ทราบ ซึ่งผ่านการเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28 พฤษภาคม 2564 และทำหนังสือแจ้งเวียนให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทราบ เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2564

การดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ทบทวนรอบ 6 เดือน นี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และได้พิจารณาความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) ซึ่งความเสี่ยงใน 4 ด้าน ดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม จากการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก ซึ่งจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

การบริหารงบประมาณภาพรวมของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)

การเผยแพร่ข้อมูลสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk)

นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่างการศึกษา

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)

การเสียโอกาสในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเรียนการสอนและด้านบริหารจัดการ

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ฉบับทบทวน)

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

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

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
1. การบริหารงบประมาณภาพรวมของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ระลอกใหม่ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	✓	✓	1. แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รวมถึงงบประมาณจังหวัด งบกลุ่มจังหวัด งบยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และรายงานผลการติดตามต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย 2. กำหนดนโยบายในการติดตามเร่งรัดการใช้งบประมาณในระดับหน่วยงาน	30 กันยายน 2564 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพันธกิจสัมพันธ์ 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน 5. คณบดีคณะวิทยาการจัดการ 6. คณบดีทุกคณะ 7. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน	
	2. ภาพรวมรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น	✓	✓	3. สร้างมาตรการเพื่อควบคุมการใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างประหยัด 4. ให้ทุกส่วนราชการจัดทำแผนจัดหารายได้ 5. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารสินทรัพย์และรายได้ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

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

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
2. การเผยแพร่ข้อมูลสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	1. มีผู้ร้องเรียนจากสื่อออนไลน์ประเด็นการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเชิงลบ		✓	1. ใช้นโยบาย เพื่อให้ดำเนินการแบบสารสนเทศ (ICT) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องการเผยแพร่และการเสพสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) อย่างถูกต้องให้แก่อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษา	30 กันยายน 2564 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี 3. คณบดีทุกคณะ 4. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน	
	2. อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อประเด็นที่เกี่ยวกับ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560	✓		2. อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายทางคอมพิวเตอร์ให้ทุกส่วนราชการ		
	3. ความรวดเร็วของการเผยแพร่ข้อมูลประเด็นข่าวสาร ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่ไม่สามารถควบคุมได้		✓	3. มีการติดตามหรือคัดกรองข้อมูลข่าวสารจากสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง		

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
	4. การก้าวเข้าสู่สังคมออนไลน์เกิดกระแสอธิปไตยทางความคิด (Thoughtocracy) ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมบุคคลที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลในทางลบของมหาวิทยาลัยสู่สังคมออนไลน์ได้	✓	✓	4. ตั้งคณะกรรมการคัดกรองข้อมูลข่าวสารจากสื่อสังคมออนไลน์ที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์		
	5. มีการบุกรุกโจมตีระบบเครือข่าย และการใช้สื่อสังคมออนไลน์จากผู้ไม่หวังดี	✓	✓	5.1 จัดหาซอฟต์แวร์ที่ทันสมัยเพื่อป้องกันการโจมตีจากสื่อสังคมออนไลน์ 5.2 กำหนดแนวปฏิบัติในการใช้สื่อสังคมออนไลน์ร่วมกัน		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

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

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
3. นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่างการศึกษา	1. ปัญหาจากพื้นฐานครอบครัวและปัญหาเศรษฐกิจฐานรากส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต	✓	✓	1. จัดหาแหล่งทุนการศึกษาภายนอกเพื่อสนับสนุนนักศึกษาที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น	30 กันยายน 2564 1. รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. คณบดีทุกคณะ 4. ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย	
	2. การตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์	✓	✓	2. จัดกิจกรรมการอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านสุขภาวะทางเพศ		
	3. ปัญหาทางด้านสุขภาพจิต		✓	3. สร้างแผนการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในกรณีพบนักศึกษามีปัญหาสุขภาพจิต และแจ้งเวียนให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาของแต่ละคณะ		
	4. นักศึกษาขาดทักษะการใช้ชีวิตไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา		✓	4. จัดกิจกรรมอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านทักษะชีวิต		

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☑ Technology Risk (T)

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
4. การเสียโอกาสในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเรียนการสอนและด้านบริหารจัดการ	ข้อมูลหลากหลายไม่เป็นปัจจุบันกระจัดกระจาย ไม่มีการรวมศูนย์ข้อมูล (Big Data) และข้อมูลมีมาตรฐานการจัดเก็บที่ไม่เหมือนกัน ยากต่อการเข้าถึงและใช้งาน	✓	✓	1. มหาวิทยาลัยมีนโยบายเกี่ยวกับระบบสารสนเทศและแต่งตั้งผู้รับผิดชอบดูแลฐานข้อมูล (Big Data) 2. จัดทำแผนพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับด้านการเรียนการสอนและด้านบริหารจัดการ 3. จัดทำห้องดิจิตอล วอร์รูม (Digital War Room) สำหรับการให้บริการข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการยืนยันความถูกต้องของข้อมูล โดยอาจอยู่ในลักษณะเชิงกายภาพมีสถานที่ และบุคลากรที่รับผิดชอบ หรือเป็นระบบที่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้จากหน่วยงานต่าง ๆ	30 กันยายน 2564 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยี	

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ 887/2562

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลงวันที่ 9 ตุลาคม 2562



คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ที่ ๘๘๗/๒๕๖๒
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ ๖๑๕/๒๕๖๒ ลงวันที่ ๕ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๒ 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. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ	กรรมการ
๔. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ	กรรมการ
๕. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา	กรรมการ
๖. รองอธิการบดีฝ่ายวิจัยและพันธกิจสัมพันธ์	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
๘. คณบดี ผู้อำนวยการ สำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
๙. ผู้อำนวยการกอง หัวหน้าสำนักงานคณบดี หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
๑๐. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. ผู้อำนวยการกองกลาง	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวณัฐพิมล วัชรกุล	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสุพัตรา สุคนธชาติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

๑๔. นางสาวอรอนงค์...

๑๔. นางสาวอรอนงค์ ชูเดชวัฒนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๕ นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๖ นายภานุวัฒิ ศักดิ์ดา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๗. นายจารุวิทย์ ลังภูลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่

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

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๙ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ธรรมวินทร)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (ERM 1 – ERM 2)

แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง (จาก SNRU-ERM 2)				การประเมินมาตรการควบคุม		
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)	การควบคุมที่ควรจะมี (7)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (8)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (9)
1. การบริหารงบประมาณภาพรวมของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา ๒๐๑๙ (COVID-19) ระลอกใหม่ทำให้การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25 สูงมาก	1	1. มีรายงานผลการเบิกจ่ายจากกองนโยบายและแผนเพื่อติดตามทุกส่วนราชการผ่านที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.) 2. มหาวิทยาลัยมีการถ่ายทอดการเบิกจ่ายงบประมาณให้กับทุกส่วนราชการ	✓	?
	2. ภาพรวมรายได้ของมหาวิทยาลัยลดลงในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น					3. จัดทำแผนจัดหารายได้	✓	?

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

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

แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง (จาก SNRU-ERM 2)				การประเมินมาตรการควบคุม		
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)	การควบคุมที่ควรจะมี (7)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (8)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (9)
2. การเผยแพร่ข้อมูลสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	1. มีผู้ร้องเรียนจากสื่อออนไลน์ประเด็นการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในเชิงลบ	4	5	20 สูงมาก	2	1. เผยแพร่พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560	✓	×
	2. อาจารย์ บุคลากร และนักศึกษาขาดความรู้ความเข้าใจในการใช้สื่อประเด็นที่เกี่ยวกับ พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560					2. อบรมให้ความรู้บุคลากรเกี่ยวกับพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560 และการจัดทำสื่อในการประชาสัมพันธ์ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์	✓	?
	3. ความรวดเร็วของการเผยแพร่ข้อมูล ประเด็นข่าวสาร ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ที่ไม่สามารถควบคุมได้					3. จัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติในการเผยแพร่ข้อมูลบนสื่อสังคมออนไลน์ของมหาวิทยาลัย	✓	?

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง (จาก SNRU-ERM 2)				การประเมินมาตรการควบคุม		
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)	การควบคุมที่ควรจะมี (7)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (8)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (9)
	4. การก้าวเข้าสู่สังคมออนไลน์เกิดกระแสอธิปไตยทางความคิด (Thoughtocracy) ส่งผลให้ไม่สามารถควบคุมบุคคลที่ต้องการเผยแพร่ข้อมูลในทางลบของมหาวิทยาลัยสู่สังคมออนไลน์ได้					4. ดำเนินการประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ด้านสื่อสังคมออนไลน์ผ่านช่องทางที่หลากหลาย	✓	?
	5. มีการบุกรุกโจมตีระบบเครือข่าย และการใช้สื่อสังคมออนไลน์จากผู้ไม่หวังดี					5. จัดหาซอฟแวร์ลิขสิทธิ์ที่ใช้สำหรับการป้องกันกันโจมตีจากสื่อสังคมออนไลน์	✓	?

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

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

แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

แบบ SNRU – ERM 1

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง (จาก SNRU-ERM 2)				การประเมินมาตรการควบคุม		
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)	การควบคุมที่ควรจะมี (7)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (8)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (9)
3. นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่างการศึกษา	1. ปัญหาจากพื้นฐานครอบครัวและปัญหาเศรษฐกิจฐานรากส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต	5	4	20 สูงมาก	3	1. จัดหาแหล่งทุนการศึกษาภายนอกเพื่อสนับสนุนนักศึกษาที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น	✓	?
	2. การตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์					2. จัดกิจกรรมการอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านสุขภาวะทางเพศ	✓	?
	3. ปัญหาทางด้านสุขภาพจิต					3. สร้างแผนการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในกรณีพบนักศึกษามีปัญหาสุขภาพจิต และแจ้งเวียนให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาของแต่ละคณะ	✓	?
	4. นักศึกษาขาดทักษะการใช้ชีวิตไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา					4. จัดกิจกรรมอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านทักษะชีวิต	✓	?

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

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

แบบประเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

แบบ SNRU – ERM 1

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินความเสี่ยง (จาก SNRU-ERM 2)				การประเมินมาตรการควบคุม		
		โอกาสที่จะเกิด (3)	ผลกระทบ (4)	ระดับความเสี่ยง (5)	ลำดับความเสี่ยง (6)	การควบคุมที่ควรจะมี (7)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (8)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (9)
4. การเสียโอกาสในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเรียนการสอนและด้านบริหารจัดการ	ข้อมูลหลากหลายไม่เป็นปัจจุบันกระจัดกระจาย ไม่มีการรวมศูนย์ข้อมูล (Big Data) และข้อมูลมีมาตรฐานการจัดเก็บที่ไม่เหมือนกัน ยากต่อการเข้าถึงและใช้งาน ในการเข้าถึงข้อมูลที่ไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของข้อมูล เสี่ยงต่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์	4	4	16 สูงมาก	4	1. จัดตั้งศูนย์ข้อมูลกลางของมหาวิทยาลัย (Rajabhat Sakonnakhon Dataset) เพื่อกำหนดแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศและการบริหารฐานข้อมูล 2. จัดทำเส้นทางสำรองของเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 3. จัดทำแผนพัฒนาระบบสารสนเทศ	✓ ✓ ✓	? ? ?

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

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

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 2-1

ความเสี่ยง 1 : การบริหารงบประมาณภาพรวมของมหาวิทยาลัยไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง จำนวน 4 ครั้ง/ปี (1 ครั้งเท่ากับ 1 ไตรมาส)
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือเกิดได้บ่อยครั้ง จำนวน 3 ครั้ง/ปี (1 ครั้งเท่ากับ 1 ไตรมาส)
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นได้เป็นบางครั้ง จำนวน 2 ครั้ง/ปี (1 ครั้งเท่ากับ 1 ไตรมาส)
2	น้อย	มีโอกาสเกิดนาน ๆ ครั้ง จำนวน 1 ครั้ง/ปี (1 ครั้งเท่ากับ 1 ไตรมาส)
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก แทบไม่เคยเกิดขึ้น

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย มากกว่าร้อยละ 15
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 15
3	ปานกลาง	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 10
2	น้อย	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ร้อยละ 5
1	น้อยมาก	ผลการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ต่ำกว่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง 2 : การเผยแพร่ข้อมูลสื่อสังคมออนไลน์ (Social media) ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดขึ้น 3 ครั้งต่อปี
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดขึ้น 2 ครั้งต่อปี
3	ปานกลาง	มีโอกาสในการเกิดขึ้น 1 ครั้งต่อปี
2	น้อย	เกิดขึ้นแต่ไม่ได้รับผลกระทบมาก
1	น้อยมาก	เกิดขึ้นแต่ไม่ได้รับผลกระทบ

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	มหาวิทยาลัยถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย
4	ค่อนข้างรุนแรง	มหาวิทยาลัยสูญเสียภาพลักษณ์ที่ดี
3	ปานกลาง	มหาวิทยาลัยถูกตักเตือนจากกระทรวงต้นสังกัด
2	น้อย	มหาวิทยาลัยอาจถูกร้องเรียนจากชุมชนในท้องถิ่น
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 2-1

ความเสี่ยง 3 : นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่างการศึกษา

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	นักศึกษาออกจากระบบการศึกษามากกว่า 40 คน/ปี
4	สูง	นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่าง 31 – 40 คน/ปี
3	ปานกลาง	นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่าง 21 - 30 คน/ปี
2	น้อย	นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่าง 10 - 20 คน/ปี
1	น้อยมาก	นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาน้อยกว่า 10 คน/ปี

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	ลาออก
4	ค่อนข้างรุนแรง	พักการเรียน 4 ภาคเรียน
3	ปานกลาง	พักการเรียน 2 ภาคเรียน
2	น้อย	พักการเรียน 1 ภาคเรียน
1	น้อยมาก	ขาดเรียน/ ลาเรียน บ่อยครั้ง (10 – 15 เปอร์เซ็นจากจำนวนคาบเรียนทั้งหมด)

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 2-1

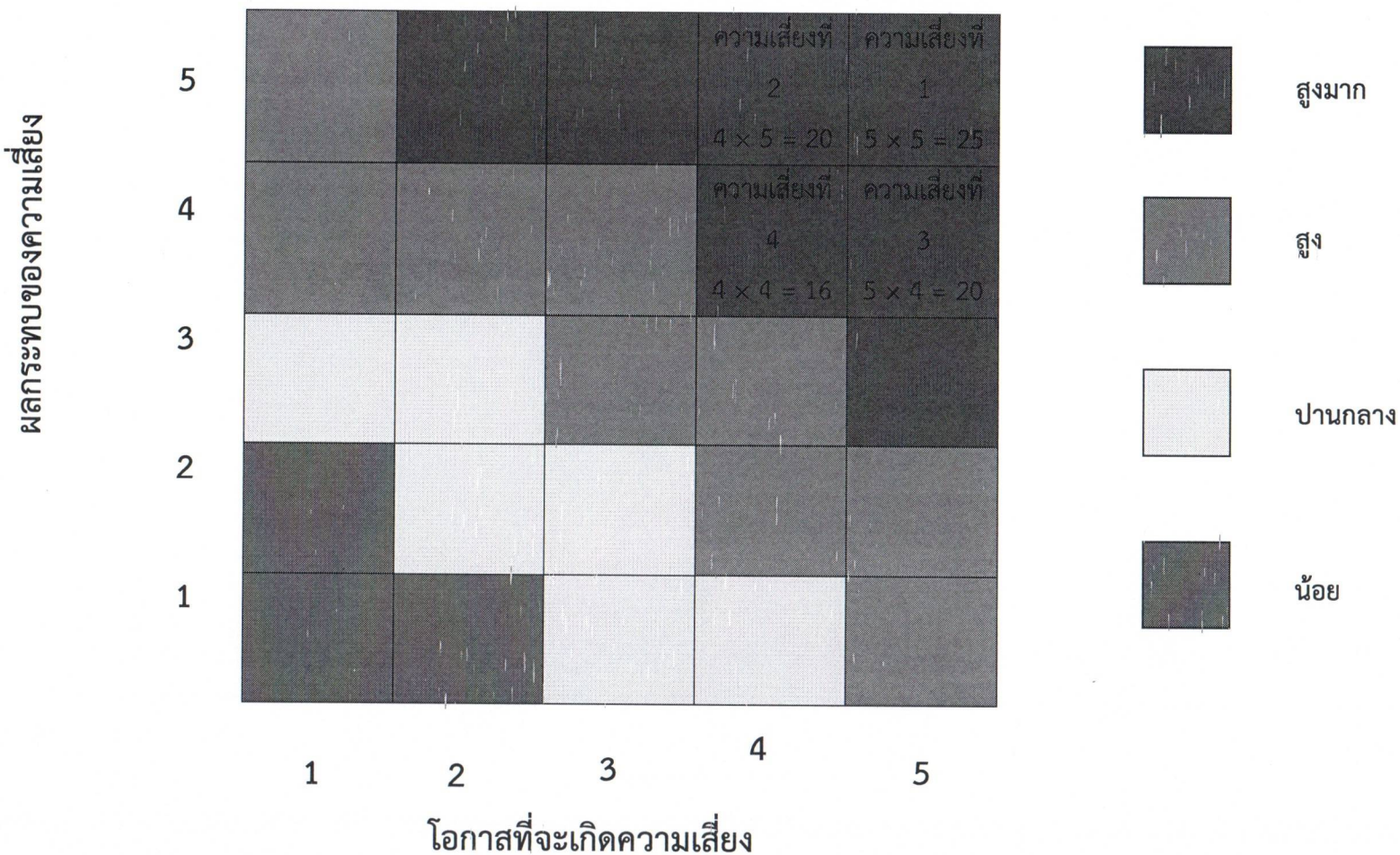
ความเสี่ยง 4 : การเสียโอกาสในการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มประสิทธิภาพที่ส่งผลกระทบต่อด้านการเรียนการสอนและด้านบริหารจัดการ

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

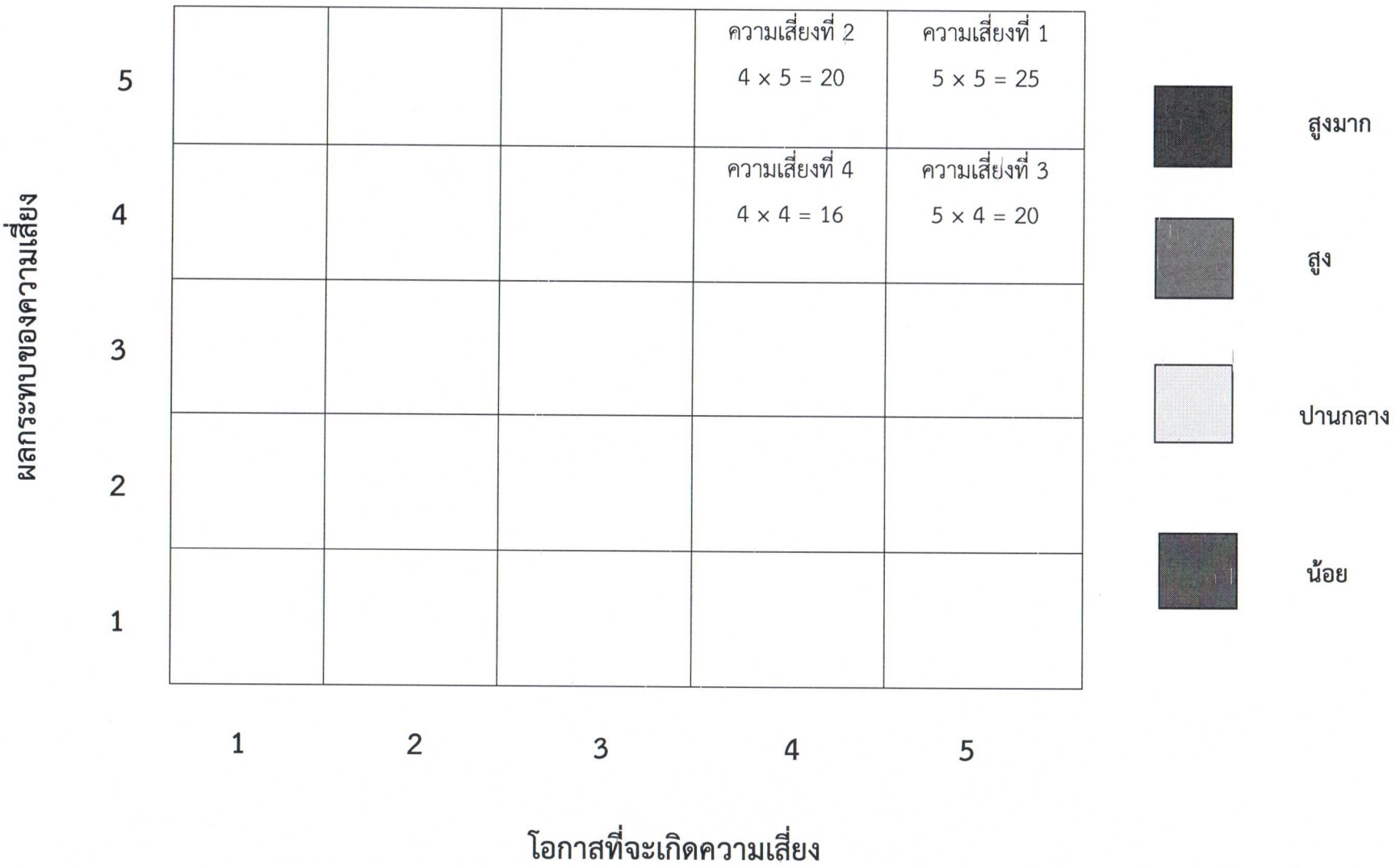
เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	เกิดความช้าในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน มากกว่า 24 ชั่วโมง
4	ค่อนข้างรุนแรง	เกิดความช้าในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน มากกว่า 12-24 ชั่วโมง
3	ปานกลาง	เกิดความช้าในการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนการสอน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

แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



ภาคผนวก ค

หนังสือกระทรวงการคลัง

ที่ กค 0409.3/ ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
รับเลขที่ 178
วันที่ 16 ก.พ. 2564
เวลา 11:11

ที่ กค ๐๔๐๙.๗/ ๐๗๖

กระทรวงการคลัง
ถนนพระรามที่ ๖ กทม. ๑๐๔๐๐

หน่วยตรวจสอบภายใน
วันที่ 17 ก.พ. 2564
เวลา 16.00 น.
เลขที่แฟ้ม 1
QA -

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

เรียน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อ้างถึง หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค ๐๔๐๙.๔/ว ๒๓ ลงวันที่ ๑๙ มีนาคม ๒๕๖๒

สิ่งที่ส่งมาด้วย แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร จำนวน ๑ เล่ม

ตามหนังสือที่อ้างถึง กระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ โดยหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ข้อ ๓ กำหนดให้หน่วยงานของรัฐยกเว้นรัฐวิสาหกิจถือปฏิบัติตามคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนด นั้น

กระทรวงการคลังขอเรียนว่า หน่วยงานของรัฐมีหน้าที่ในการจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ตามมาตรา ๗๙ ของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ รวมถึงยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหารให้สามารถเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Informed Strategic Decision Making) เพื่อสนับสนุนการบริหารหน่วยงานของรัฐให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง กระทรวงการคลังจึงได้กำหนดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรขึ้น รายละเอียดตามสิ่งที่ส่งมาด้วย โดยหน่วยงานของรัฐสามารถนำหลักการดังกล่าวไปปรับใช้ในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับหน่วยงาน ทั้งนี้ ท่านสามารถดาวน์โหลดแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ

เรื่อง....

เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ได้จากเว็บไซต์กรมบัญชีกลาง www.cgd.go.th หัวข้อเรื่องที่น่าสนใจ หัวข้อ ตรวจสอบภายใน เลือก ระเบียบ มาตรฐาน คู่มือ แนวปฏิบัติ หัวข้อ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และแจ้งให้หน่วยงานในสังกัดและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องถือปฏิบัติต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายจำเริญ โพธิยอด)
รองปลัดกระทรวงการคลัง
หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านรายจ่ายและหนี้สิน
ปฏิบัติราชการแทน ปลัดกระทรวงการคลัง

เรียน ☑ อธิการบดี
☑ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร
☐ ผอ.สำนักงานอธิการบดี

☑ จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา
☐ จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

(นางสาวพิชญาดา ธานี)
ผู้อำนวยการกองกลาง ๑๖/พ.ย.๖๔

กรมบัญชีกลาง
กองตรวจสอบภาครัฐ
โทร. ๐ ๒๑๒๗ ๗๒๘๗
โทรสาร ๐ ๒๑๒๗ ๗๑๒๗

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชาคริต ชาญชีตปรีชา)
รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร

17 พ.ย.64

(ผศ.ปรีชา ธรรมวินทร)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ง

หนังสือกองพัฒนานักศึกษา ที่ อว 0621.01(1)/266

ลงวันที่ 4 มิถุนายน 2564

เรื่อง ส่งข้อมูลเพิ่มเติม แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

(ฉบับทบทวน)

กองนโยบายและแผน
รับเลขที่ 694/57
วันที่ 4 มิ.ย. 64
เวลา 16.00 น.

บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร สำนักงานอธิการบดี กองพัฒนานักศึกษา โทร. IP - PHONE ๑๙๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๐๑(๓)/๒๖๖ **วันที่** ๔ มิถุนายน ๒๕๖๔

เรื่อง ส่งข้อมูลเพิ่มเติม แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ (ฉบับทบทวน)

เรียน กรรมการและเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาม บันทึกข้อความ ที่ อว ๐๖๒๑.๐๑/ ๑๓๖ ลงวันที่ ๒ มิถุนายน ๒๕๖๔ เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลเพิ่มเติม แผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔ ความละเอียดทราบแล้วนั้น

ในการนี้ กองพัฒนานักศึกษา จึงส่งข้อมูลเพิ่มเติม ดังกล่าว รายละเอียดตามเอกสารแนบ

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีราธาร ศรีมหา)
รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา

(นางอมรรัตน์ ตุ่นกลิ่น)
หัวหน้างานแผนและงบประมาณ
รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

๔ มิ.ย ๖๔

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ **กลยุทธ์** มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร **วัตถุประสงค์** เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสภาวการณ์ต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

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

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (5)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (6)
		ภายใน	ภายนอก			
3. นักศึกษาออกจากระบบการศึกษาระหว่างการศึกษา	1. ปัญหาจากพื้นฐานครอบครัวและปัญหาเศรษฐกิจฐานรากส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิต	✓	✓	1. จัดหาแหล่งทุนการศึกษาภายนอกเพื่อสนับสนุนนักศึกษาที่ขาดแคลนให้มากยิ่งขึ้น	30 กันยายน 2564 1. รองอธิการฝ่ายกิจการนักศึกษา 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. คณบดีทุกคณะ 4. ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย	
	2. การตั้งครรภ์ไม่พึงประสงค์	✓	✓	2. จัดกิจกรรมการอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านสุขภาวะทางเพศ		
	3. ปัญหาทางด้านสุขภาพจิต		✓	3. สร้างแผนการดำเนินงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในกรณีพบนักศึกษามีปัญหาสุขภาพจิต และแจ้งเวียนให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาของแต่ละคณะ		
	4. นักศึกษาขาดทักษะการใช้ชีวิตไม่ทราบขั้นตอนการดำเนินงานการแก้ไขปัญหา		✓	4. จัดกิจกรรมอบรมเสริมสร้างความรู้ด้านทักษะชีวิต		