มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ฉบับทบทวน)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักงานอธิการบดี

ส่วนที่ 1
บทนำ

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าและตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 จึงกำหนดหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ทั้งนี้ สำนักงานอธิการบดีได้ดำเนินงานตามพันธกิจหลักและประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนักงานอธิการบดี

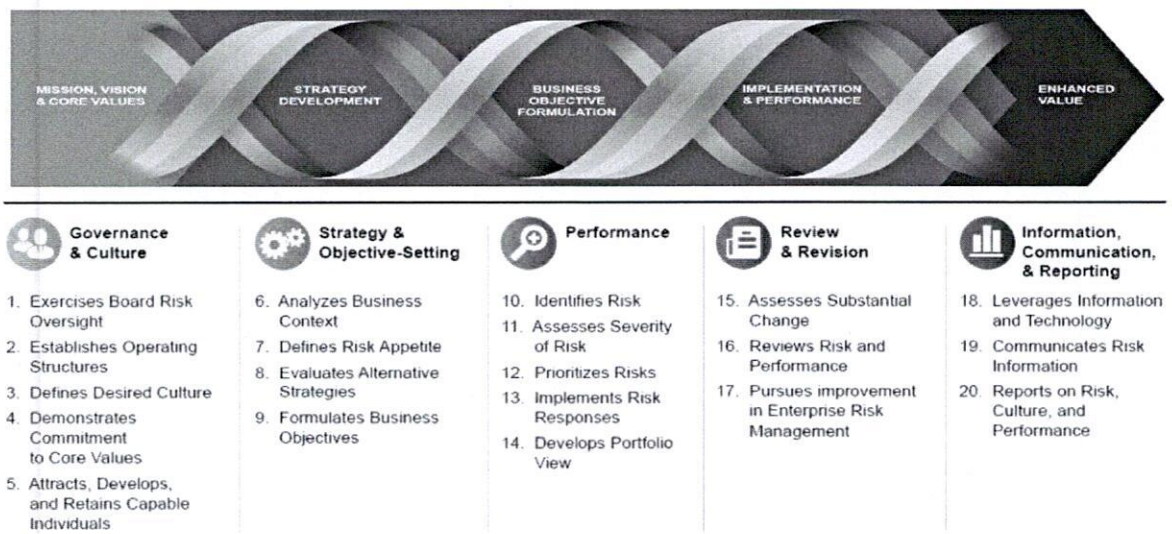
การบริหารงานขององค์กรทุกประเภท ทั้งภาครัฐ และเอกชนต่างมีวัตถุประสงค์และมุ่งหวังที่จะทำงานไปให้ถึงเป้าหมายที่ตนวางไว้อย่างดีที่สุด และสูญเสียทรัพยากรให้น้อยที่สุด แต่การดำเนินการใดๆ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้นั้นมักประสบกับความไม่แน่นอน ซึ่งความไม่แน่นอนดังกล่าวจึงกลายเป็นความเสี่ยงที่บรรดาแต่ละองค์กรต้องให้ความสนใจ ดังนั้นความเสี่ยง (Risk) จึงเป็นภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรค หรือการสูญเสียโอกาส ที่ทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือก่อผลเสียหายแก่องค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การเงิน ทรัพยากรต่างๆ หรือแม้แต่ชื่อเสียงรวมถึงภาพลักษณ์ขององค์กร ประเด็นสำคัญในเรื่องความเสี่ยง (Risk) คือความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของผลลัพธ์ที่อาจเป็นเชิงบวกหรือเชิงลบ หากองค์กรสามารถเข้าไปบริหารความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง ภาวะคุกคาม ปัญหา อุปสรรคทั้งหลายที่คาดไว้อาจก่อให้เกิดโอกาสและนำไปสู่นวัตกรรมได้ ทั้งยังเกิดโอกาสในการพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน และการบริหารความเสี่ยงเป็นเรื่องประกอบกันระหว่างองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ โอกาสที่น่าจะเกิดขึ้นของสิ่งที่ไม่พึงประสงค์กับผลกระทบที่ตามมา การบริหารความเสี่ยงอย่างเหมาะสมจะเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์และแผนงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่วางไว้ เข้าใจภัยคุกคามของการปฏิบัติงานในองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้น สนับสนุนให้มีการปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่อง มีการสื่อสารในองค์กรมากขึ้น ความสัมพันธ์ต่างๆ ก็ดีตามมา การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการผสมผสานการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมดเป็นกระบวนการเชิงระบบ เพื่อระบุประเมิน ควบคุม และสื่อสารความเสี่ยง โดยให้ครอบคลุมทั้งองค์กร ให้มีกระบวนคิดในการที่จะมองไปข้างหน้า โดยได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วมจากผู้บริหารในทุกระดับและจากทุกคนในองค์กร

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการแล้ว หากยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง มีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง

มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับขององค์การ มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และท้ายสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เพื่อให้การจัดการของสำนักงานอธิการบดี เป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุง ระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของสำนักงานอธิการบดี

สำนักงานอธิการบดี ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของตามมาตรฐาน COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) ดังนี้



COSO – ERM 2017

* ปี ค.ศ. 2017 COSO Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance 2017 เป็นการบูรณาการการจัดการความเสี่ยงให้เข้ากับกลยุทธ์ขององค์กร (Organization Strategy) และเชื่อมโยงไปถึงการประเมินผลการดำเนินงาน (Organization Performance) ขององค์กรด้วย

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ของสำนักงานอธิการบดี

ปรัชญา

"สนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย มุ่งมั่นบริการ ระบบงานมาตรฐาน สร้างสรรค์กิจกรรม"

วิสัยทัศน์

"เป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม"

อัตลักษณ์

"บุคลากรเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และมีทักษะวิชาชีพ"

เอกลักษณ์

"มุ่งมั่นบริการ ประสานงานอย่างมืออาชีพ สู่ผลงานคุณภาพมาตรฐาน"

พันธกิจ

1. พัฒนาการบริหารและบริการให้เป็นศูนย์กลางในการสนับสนุนตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
2. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ และสมรรถนะ ในการบริการจัดการและการบริการ

ประเด็นยุทธศาสตร์

1. พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลศ
2. พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร
3. สนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา

เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)
ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการสู่ความเป็นเลิศ	G1 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ทันสมัย มีความคล่องตัว โปร่งใส และมีธรรมาภิบาล G2 มีการพัฒนาการบริการให้เป็นระบบและมีมาตรฐาน G3 มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Best Practice)
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาสมรรถนะทรัพยากรบุคคลเพื่อเสริมสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร	G4 ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ตามสายงานและสร้าง New Skills บุคลากรให้มีความรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง G5 ส่งเสริมความก้าวหน้าให้กับบุคลากรยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่องค์กร G6 ส่งเสริมให้บุคลากรสำนักงานอธิการบดีมีความรัก

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์ (Goal)
	และความผูกพันธ์ต่อองค์กร G7 มีการสร้างและพัฒนาการจัดการความรู้ (KM) มาใช้ในการพัฒนาบุคลากรให้เป็นรูปธรรม
ประเด็นยุทธศาสตร์ 3 สนับสนุนการจัดกิจกรรมพัฒนานักศึกษา	G8 นักศึกษามีคุณภาพตามอัตลักษณ์มหาวิทยาลัย และมีทักษะในการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้

2. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

3. เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มีข้อมูลและรายงานทางการเงินที่ถูกต้องครบถ้วนและเชื่อถือได้ สร้างความมั่นใจแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารและการปฏิบัติงาน และบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง

4. เพื่อให้บุคลากรมีการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย เงื่อนไขสัญญา ข้อตกลงและระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานอย่างถูกต้องและครบถ้วน

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)

เป็นการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงาน หรือสิ่งที่ต้องการให้บรรลุผลสำเร็จจากการดำเนินงานในทุกระดับกิจกรรม โดยกำหนดให้มีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับภาพรวมของมหาวิทยาลัย

2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

เป็นการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นให้ระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยงแนวทางในการระบุความเสี่ยงมีดังนี้ พิจารณาจากแต่ละวัตถุประสงค์ในแบบ SNRU-ERM 1 แล้วค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

- พิจารณาถึงผลที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง
- พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์
- ให้ระบุประเภทของความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญอยู่ด้านใด

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์

ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง 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 ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยงประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต 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) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น

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

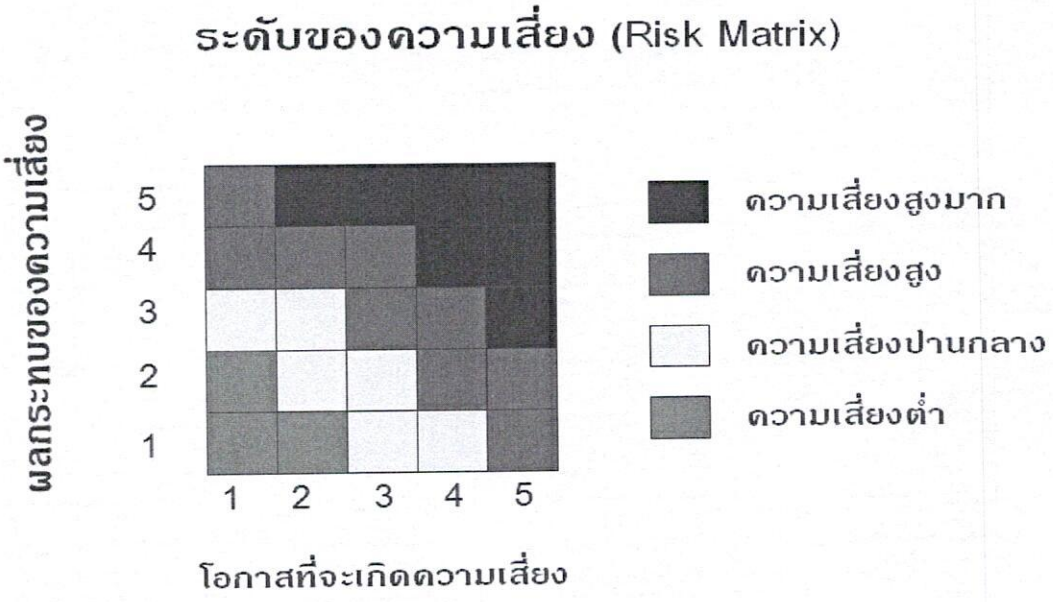
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

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 และน้อย

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



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

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่อง นั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ยเป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยงแสดงความสัมพันธ์ 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 3 X ผลกระทบระดับ 3 = ค่าระดับความสำคัญ = 9) และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

= ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อสำนักงานอธิการบดี เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าวหมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้

ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

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

1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

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

3. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของสำนักงานอธิการบดี หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

4.1 นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

4.2 พิจารณา หรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

4.3 ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในสำนักงานอธิการบดี เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือ

ภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

5.1 การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

1. การประเมินระดับความเสี่ยง
2. การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง
3. การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

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

5.2.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณาการจะเลือก กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้นๆ 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 แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

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

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน 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 และกรอบเวลาในการควบคุมและกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

5.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องปรากฏในแผนการบริหารความเสี่ยงในกลุ่มความเสี่ยงที่เลือกจัดการด้วยวิธีควบคุม ระดับความเสี่ยงที่สูงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งดำเนินการตามแนวทางหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

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

3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งกำหนดไว้ ทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ

7. การติดตามผล และการทบทวน

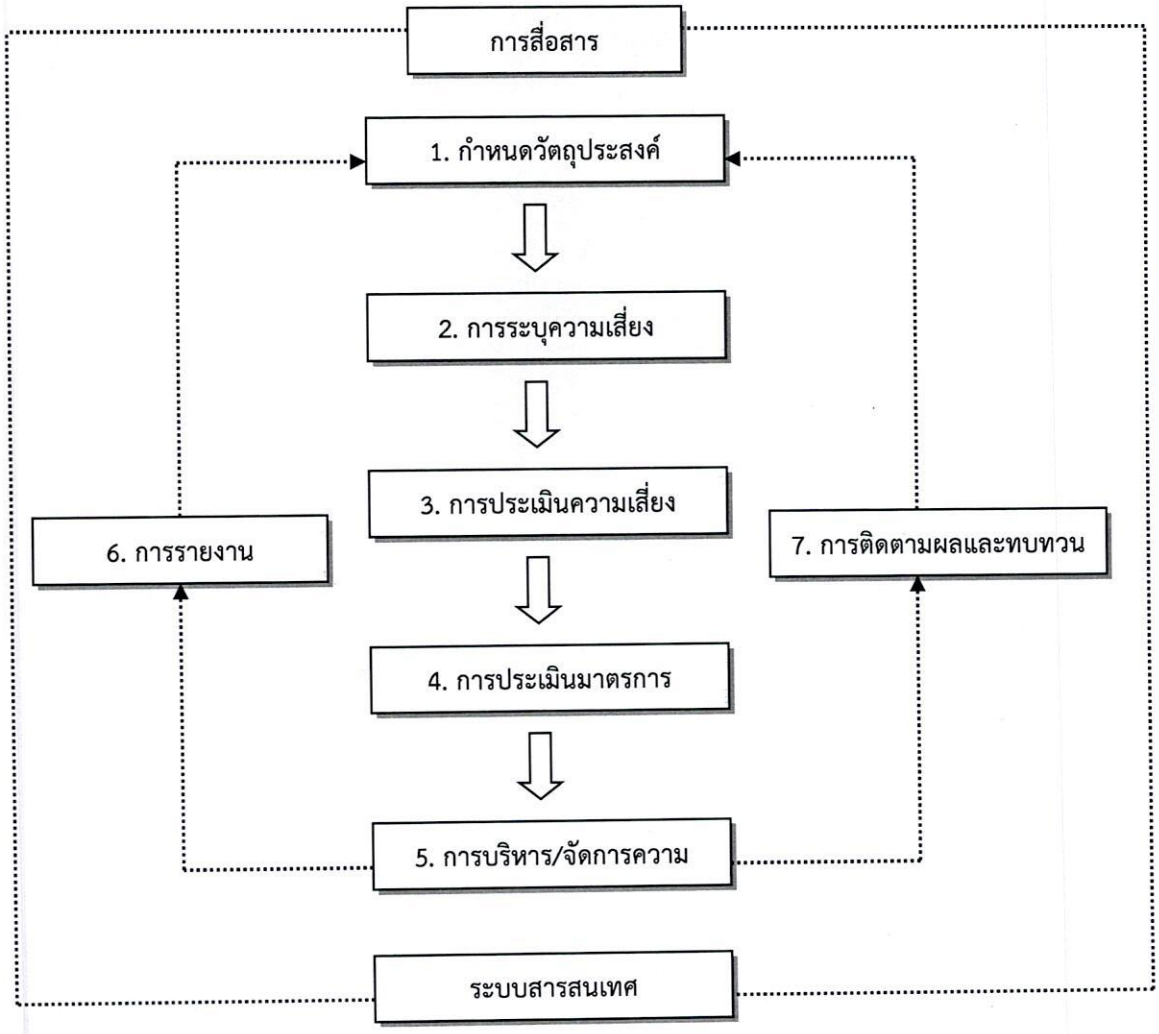
การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

1. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

2. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตาม พร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปี

2. การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน(Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น



ภาพที่ 1 แผนผังภาพรวมของแนวทางการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มที่ต้องใช้ มีดังนี้

1. แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram 1 & Bow-Tie Diagram 2
2. แบบ SNRU-ERM 1 แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง
3. แบบ SNRU-ERM 2 แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ส่วนที่ 2
แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ฉบับทบทวน)

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้น เพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อสำนักงานอธิการบดี และเพื่อการบริหารจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ ให้อยู่ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของสำนักงานอธิการบดี ดังนั้น สำนักงานอธิการบดีจึงมีการติดตามและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 6 เดือน และฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้จัดประชุมคณะกรรมการฯ เมื่อวันพุธที่ 18 มิถุนายน พ.ศ. 2568 ที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาทบทวนปัจจัยเสี่ยง กลยุทธ์หรือวิธีการจัดการความเสี่ยง ซึ่งมติที่ประชุมเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะขอให้ดำเนินการจัดการแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ให้เป็นไปตามกลยุทธ์ที่กำหนดให้แล้วเสร็จให้เรียบร้อยเป็นรูปธรรม

และมีการขยายระยะเวลาดำเนินการโครงการ/กิจกรรม กลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจากเดือนมีนาคม 2568 ให้แล้วเสร็จสิ้นปีงบประมาณในกันยายน 2568 และการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 6 เดือน นี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Tresdway Commission) และได้พิจารณาความเสี่ยงและการประเมินความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ฉบับทบทวนรอบ 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 และมีความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์สำนักงานอธิการบดีที่นำมาดำเนินการ จำนวน 2 ความเสี่ยง ดังนี้

1. เงินงบประมาณโครงการยุทธศาสตร์ราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง
2. พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงและติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

ตามมาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานรัฐ กรบบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง ข้อ 2.7 หน่วยงานของรัฐต้องมีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 จึงได้แจ้งผู้รับผิดชอบความเสี่ยงจากทุกกองภายในสำนักงานอธิการบดีได้ทบทวนพิจารณาทบทวนปัจจัยเสี่ยง กลยุทธ์หรือวิธีการจัดการความเสี่ยง, โครงการ/กิจกรรม และมีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เมื่อวันพุธที่ 18 มิถุนายน 2568 เพื่อรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง รอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2567 - มีนาคม 2568) ผลการทบทวนแนวทาง/กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยง	ผลการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี รอบ 6 เดือน		
	ปรับชื่อความเสี่ยงให้สอดคล้องกับบริบท	ปรับปัจจัยเสี่ยง	ปรับกลยุทธ์แนวทางการบริหารความเสี่ยง
1. เงินงบประมาณโครงการยุทธศาสตร์ราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง	งบประมาณโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง	-	-
2. พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	-	-	-

แผนบริหารความเสี่ยงที่ 1

งบประมาณโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏ

เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง

แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
กองนโยบายและแผน

สอดคล้องกับภารกิจมหาวิทยาลัย ☐ 1. ด้านการเรียนการสอน ☐ 2. ด้านวิจัย ☑ 3. ด้านบริการวิชาการ ☐ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ☐ 5. ด้านบริหารจัดการ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ กลยุทธ์ (S) ☐ การปฏิบัติงาน (O) ☑ การเงิน (F) ☐ กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C) ☐ อื่น ๆ .....

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (บาท) (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ (7)
		ภายใน	ภายนอก				
1. งบประมาณโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง	1. สำนักงบประมาณปรับเปลี่ยนวิธีการเสนอโครงการยุทธศาสตร์ราชภัฏ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น		✓	จัดประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าใจขั้นตอนและแนวทางการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ	กิจกรรมอบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (สายสนับสนุนวิชาการ) ในการบริหารโครงการเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน	54,600	**ระยะเวลา :** **1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68** **ผู้กำกับดูแล :** ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน **ผู้รับผิดชอบ:** 1. หัวหน้างานยุทธศาสตร์และติดตามประเมินผล 2. นายจักรกฤษ กองพิมาย 3. นายภานุวัฒิ ศักดิ์ดา 4. นางสาวชนกญาดา โคตรสาลี 5. นางสาวนวลศิริ จันทร์สีเมือง 6. นางสาวเบญจพร มายูร
	2. บุคลากรบางท่านยังไม่เคยผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการทำงานเชิงพื้นที่ ทำให้การพัฒนาเชิงพื้นที่ได้ช้า ขาดความต่อเนื่อง องค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใช้ประโยชน์ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย นวัตกรรมพัฒนาความต้องการของอาจารย์แต่ไม่ตรงต่อความต้องการของชุมชน และขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการโครงการ	✓		พัฒนาศักยภาพของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ให้มีทักษะและสมรรถนะที่เหมาะสม ในการปฏิบัติงานเชิงพื้นที่			

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทาง การจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (บาท) (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ ผู้รับผิดชอบ (7)
		ภายใน	ภายนอก				
	3. ผู้รับผิดชอบโครงการไม่รายงานผลการดำเนินโครงการของปีที่ผ่านมาส่งผลต่อข้อมูลผลการดำเนินโครงการในการพัฒนาพื้นที่เพื่อจะไปพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่และการนำเสนอข้อมูลและวางแผนในการรับงบประมาณในปีถัดไปค่อนข้างน้อย			พัฒนากลไกการติดตามผลการดำเนินงานโครงการและประเมินผลสำเร็จของโครงการ	1. กิจกรรมติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น 2. กิจกรรมประชุมวิเคราะห์ผลการติดตามและประเมินผลความสำเร็จของโครงการยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	83,950 31,500	

แผนบริหารความเสี่ยงที่ 2

พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อ

ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน .....งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์.....

สอดคล้องกับภารกิจมหาวิทยาลัย ☐ 1. ด้านการเรียนการสอน ☐ 2. ด้านวิจัย ☐ 3. ด้านบริการวิชาการ ☐ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ☑ 5. ด้านบริหารจัดการ

ด้านของความเสี่ยง : ☑ **กลยุทธ์ (S)** ☐ **การปฏิบัติงาน (O)** ☐ **การเงิน (F)** ☐ **กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C)** ☐ **อื่น ๆ** .....

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ (7)
		ภายใน	ภายนอก				
พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	1.นักศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อสังคม	√		1.งานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักศึกษา เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในโครงการเสริมสร้างคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ เป็นคนดี มีจิตสาธารณะ - งานอนามัยและสุขาภิบาล จัดตั้งคณะกรรมการให้คำปรึกษาและแนะแนวนักศึกษาระดับปริญญาตรี (ห้องกอดใจ) เพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกายสุขภาพใจ ช่วยให้นักศึกษาคลายความวิตกกังวลและแก้ปัญหาด้วยตนเอง	- โครงการเสริมสร้างคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ เป็นคนดี มีจิตสาธารณะ -	85,000 บาท -	**ระยะเวลา :** พ.ค.-ส.ค. 68 **ผู้กำกับดูแล :** 1. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา 2. ผู้อำนวยการกองกลาง **ผู้รับผิดชอบ :** 1. นายนิรุตย์ วิชาชาติ หัวหน้างานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา 2. น.ส.สุทราภรณ์ ตาลกุล หัวหน้างานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์
	2. มหาวิทยาลัยได้รับการร้องเรียนจากบุคคลภายนอก		√	งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ออนไลน์ รณรงค์สร้างจิตสำนึก “บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ”	-	-	

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง (SNRU-ERM 1)

และเกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)

Bow-Tie Diagram

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

1 ความเสี่ยง

(ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

.....

2 ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง
1. นักศึกษาแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมต่อสังคม
2. มหาวิทยาลัยได้รับการร้องเรียนจากบุคคลภายนอก

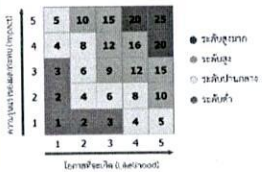
3 ผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบความเสี่ยง
1. มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง
2. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยขาดความน่าเชื่อถือ

4 วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. แจ้งไปยังกองพัฒนานักศึกษา และสอบถามไปยังอาจารย์ที่ปรึกษา ถึงพฤติกรรมของนักศึกษา และสาเหตุต่าง ๆ	งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์
2. แจ้งผู้บริหารทราบ/ทำสารเพื่อชี้แจง	
3. ประสานไปยังสื่อมวลชนเพื่อขอความร่วมมือลงข่าว หรือลบชื่อสถาบัน	
4. นักศึกษาถูกดำเนินการทางวินัย	กองพัฒนานักศึกษา

ประเมินความเสี่ยง	
โอกาส × ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3x5	สูงมาก



5 แผนการจัดการความเสี่ยง

(สิ่งที่จะดำเนินการ +ระยะเวลา+ ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1.งานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษาเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมให้กับนักศึกษา เพื่อให้ความรู้เกี่ยวกับการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมในโครงการเสริมสร้างคุณลักษณะคนไทยที่พึงประสงค์ เป็นคนดี มีจิตสาธารณะ	พ.ค.-ส.ค. 68	กองพัฒนานักศึกษา
- งานอนามัยและสุขาภิบาล จัดตั้งคณะกรรมการให้คำปรึกษาและแนะแนวนักศึกษาระดับปริญญาตรี (ห้องกอดใจ) เพื่อให้คำปรึกษาด้านสุขภาพกายสุขภาพใจ ช่วยให้นักศึกษาคลายความวิตกกังวลและแก้ปัญหาด้วยตนเอง	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	กองพัฒนานักศึกษา
2.งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ออนไลน์ รณรงค์สร้างจิตสำนึก “บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ”	ต.ค. 67 - ก.ย. 68	งานประชาสัมพันธ์และโสตทัศนูปกรณ์

6 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

(แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

KRI	ค่าเป้าหมาย
1. นักศึกษาเข้าใจ และมีหลักคุณธรรมจริยธรรมในการดำเนินชีวิต	มากกว่าร้อยละ 80
2. มหาวิทยาลัยถูกร้องเรียนด้านพฤติกรรม	จำนวนไม่เกิน 2 ครั้ง/ปี

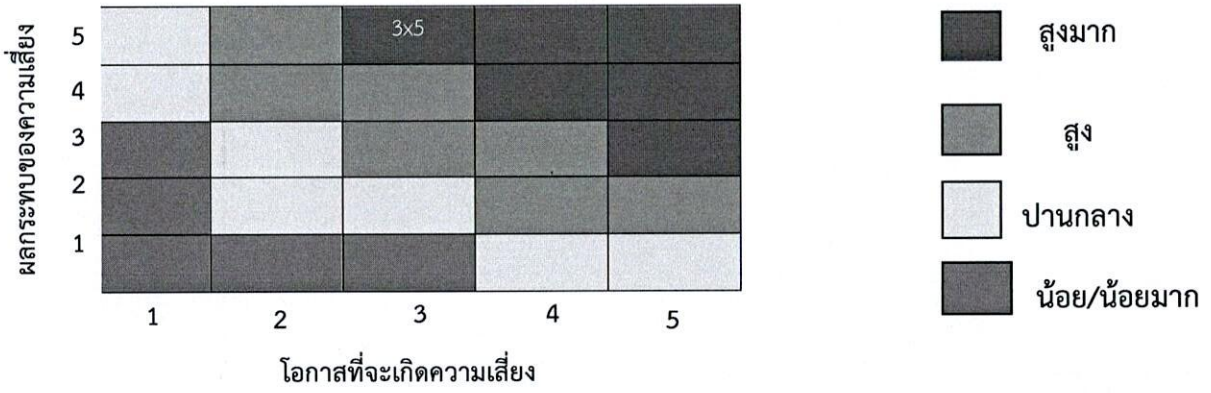
7 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

พฤติกรรมของนักศึกษาส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยจำนวนไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
พฤติกรรมเชิงลบของนักศึกษาที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	5	สูงมาก	มีการร้องเรียนจาก อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก จำนวน 10 ครั้ง /ปี	5	รุนแรงที่สุด	มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียงและมีการนำเสนอข่าวเป็นวงกว้างถูกฟ้องร้องดำเนินคดี
	4	สูง	มีการร้องเรียนจาก อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก จำนวน 6 ครั้ง /ปี	4	ค่อนข้างรุนแรง	มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง ส่งผลให้ผู้บริหารต้องออกแถลงการณ์ขอโทษ
	3	ปานกลาง	มีการร้องเรียนจาก อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก จำนวน 4 ครั้ง /ปี	3	ปานกลาง	มหาวิทยาลัยเสื่อมเสียชื่อเสียง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องชี้แจง
	2	น้อย	มีการร้องเรียนจาก อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก จำนวน 2 ครั้ง /ปี	2	น้อย	มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงระดับภายในมหาวิทยาลัย
	1	น้อยมาก	ไม่มีการร้องเรียนจาก อาจารย์ บุคลากร นักศึกษา และบุคคลภายนอก	1	น้อยมาก	มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมได้

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

1 ความเสี่ยง

(ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

งบประมาณโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง

2 ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง – สาเหตุเสี่ยง
1. สำนักงบประมาณปรับเปลี่ยนวิธีการเสนอโครงการยุทธศาสตร์
2. บุคลากรบางท่านยังไม่เคยผ่านการพัฒนาศักยภาพด้านการทำงานเชิงพื้นที่ ทำให้การพัฒนาเชิงพื้นที่ ขาดความต่อเนื่อง องค์ความรู้ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมใช้ประโยชน์ไม่ตรงกลุ่มเป้าหมาย นวัตกรรมพัฒนาความต้องการของอาจารย์แต่ไม่ตรงต่อความต้องการของชุมชน และขาดความเข้าใจในการบริหารจัดการโครงการ
3. ผู้รับผิดชอบโครงการไม่รายงานผลการดำเนินโครงการของปีที่ผ่านมาส่งผลต่อข้อมูลผลการดำเนินโครงการในการพัฒนาพื้นที่เพื่อจะไปพัฒนาและแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ และการนำเสนอข้อมูลและวางแผนในการรับงบประมาณในปีถัดไปค่อนข้างน้อย

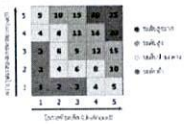
3 ผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบความเสี่ยง
1. การขับเคลื่อนงานในการพัฒนาท้องถิ่นในการกำกับดูแลของมหาวิทยาลัยไม่เต็มประสิทธิภาพ
2. ชุมชนท้องถิ่นขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรลดลง

4 วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. มีการถ่ายทอดนโยบายและแนวทางการจัดทำข้อเสนอโครงการให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยได้รับทราบ	กองนโยบายและแผน
2. มีการประชุมถ่ายทอดตัวชี้วัดโครงการตามที่สำนักงบประมาณชี้แจงให้ส่วนราชการได้รับทราบ	
3. อบรมการเขียนโครงการพัฒนาเชิงพื้นที่	
4. มีการติดตามการใช้งบประมาณและให้ความรู้ข้อเสนอแนะในการจัดทำข้อเสนอโครงการและการายงานผลโครงการให้กับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย	

ประเมินความเสี่ยง	
โอกาส × ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3×5=15	สูงมาก



5 แผนการจัดการความเสี่ยง

(สิ่งที่จะดำเนินการ +ระยะเวลา+ ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. ประชุมชี้แจงบุคลากรที่เกี่ยวข้องเพื่อเข้าใจขั้นตอนและแนวทางการจัดสรรงบประมาณของสำนักงานงบประมาณ	ม.ค. – ส.ค. 68	กองนโยบายและแผน
2. อบรมเชิงปฏิบัติการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (สายวิชาการ) เชิงพื้นที่มุ่งเน้นเสริมทักษะและสมรรถนะสำหรับการทำงานร่วมกับชุมชนอย่างยั่งยืน	มี.ค. – พ.ค. 68	กองนโยบายและแผน
3. พัฒนากลไกการติดตามผลการดำเนินงานโครงการและประเมินผลสำเร็จของโครงการ	มิ.ย. – ส.ค. 68	กองนโยบายและแผน

6 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

(แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

KRI	ค่าเป้าหมาย
ร้อยละของงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ	ต่ำกว่าร้อยละ 80
ร้อยละของงบประมาณที่เบิกจ่ายได้ตรงตามแผนงาน	ต่ำกว่าร้อยละ 70
การเปลี่ยนแปลง (%) ของงบประมาณที่ได้รับเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ลดลงมากกว่า 10%

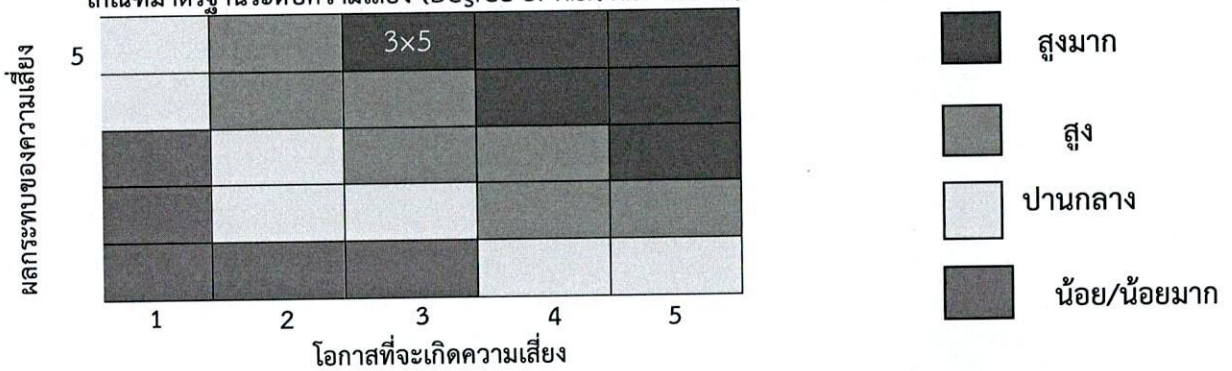
7 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

เงินงบประมาณยุทธศาสตร์ราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นลดลงไม่เกินร้อยละ 5 ของปีที่ผ่านมา

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1. งบประมาณโครงการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมีแนวโน้มลดลง	5	สูงมาก	ค่อนข้างแน่นอนคาดหมายว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่	5	**รุนแรงที่สุด**	**มหาวิทยาลัยต้องยกเลิกบางโครงการ หรือโครงการต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย**
	4	สูง	เป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย	4	ค่อนข้างรุนแรง	มหาวิทยาลัยต้องปรับลดงบประมาณกิจกรรมหลัก โครงการอาจล่าช้าอย่างมาก หรือเสี่ยงต่อความล้มเหลว
	3	**ปานกลาง**	**เป็นไปได้ เกิดขึ้นบางครั้ง**	3	ปานกลาง	มหาวิทยาลัยต้องปรับลดกิจกรรมย่อยหรือคุณภาพของงานบางส่วน และอาจเกิดความล่าช้าหรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร
	2	น้อย	อาจจะเกิดขึ้นน้อยมาก	2	น้อย	มหาวิทยาลัยต้องปรับลดบางส่วนของโครงการ แต่ยังคงบรรลุวัตถุประสงค์หลักได้
	1	น้อยมาก	อาจเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี	1	น้อยมาก	โครงการยังสามารถดำเนินการได้ตามแผนเดิม ไม่มีผลกระทบต่อขอบเขต คุณภาพ หรือระยะเวลา

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



ภาคผนวก ข

ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิกาบดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ปฏิทินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

วัน/เดือน/ปี	การดำเนินงาน
ตุลาคม 2567	ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 รอบ 12 เดือน (1 ต.ค. 65 – 30 ก.ย. 66)
ธันวาคม 2567	- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 3/2567 เพื่อพิจารณาดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568
กุมภาพันธ์ 2568	- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 1/2568 เพื่อพิจารณา (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 - ประชุมรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 12 เดือน (1 ต.ค. 66 – 30 ก.ย. 67) - แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ให้กับทุกกองภายในสำนักงานอธิการบดีทราบ
มีนาคม – เมษายน 2568	- แจ้งแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ให้ที่ประชุมานคณะกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี ทราบ - ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 6 เดือน (1 ต.ค. 67 – 31 มี.ค. 68)
เมษายน – พฤษภาคม 2568	- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 2/2568 เพื่อติดตามและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 6 เดือน (1 ต.ค. 67 – 31 มี.ค. 68) - เสนอแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ฉบับทบทวน รอบ 6 เดือน) ต่อคณะกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี - แจ้งเวียนแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ฉบับทบทวนรอบ 6 เดือน)
กันยายน – ตุลาคม 2568	- ติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 12 เดือน (1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68) - ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ 3/2568 เพื่อรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 รอบ 12 เดือน (1 ต.ค. 67 – 30 ก.ย. 68) - ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เตรียมความพร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569
พฤศจิกายน 2568	รายงานผลการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ต่อคณะกรรมการบริหารสำนักงานอธิการบดี

ภาคผนวก ค

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

คำสั่งสำนักงานอธิการบดี
ที่ ๓๑/๒๕๖๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เหมาะสม เป็นระบบ ประกอบกับระดับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและสามารถควบคุมตรวจสอบได้ และตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ครั้งที่ ๓/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๑๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๗ เห็นชอบให้มีการดำเนินการจัดทำคำสั่งใหม่เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทในปัจจุบัน และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ ดังนี้

๑. นายเกษม	บุตรดี	ประธานกรรมการ
๒. นางวาสนา	จักรศรี	รองประธานกรรมการ
๓. นางสาวพิชญาดา	ธานี	รองประธานกรรมการ
๔. นางอมรรัตน์	ตุ่นกลิ่น	รองประธานกรรมการ
๕. นางสุพัตรา	สุคนธชาติ	กรรมการ
๖. นางสาวสุทราภรณ์	ตาลกุล	กรรมการ
๗. นายพรพิทักษ์	คล่องแคล่ว	กรรมการ
๘. นายเกรียงไกร	มูลสาระ	กรรมการ
๙. นายจารุวิทย์	ลังภูลี	กรรมการ
๑๐. นายฤทธิไกร	สุทธิ	กรรมการ
๑๑. นางสาวสุกัญญา	ลามคำ	กรรมการ
๑๒. นายนิรุตย์	วิชาชาติ	กรรมการ
๑๓. นางสาวบุษกร	ถานทองดี	กรรมการ
๑๔. นางสาวศันสนีย์	สุดทอง	กรรมการ
๑๕. นายธีรยุทธ	สาแดง	กรรมการ
๑๖. นายปรีชา	ศรีวิไล	กรรมการ
๑๗. นางสาวอรอนงค์	ชูเดชวัฒนา	กรรมการ
๑๘. นางเกกิลา	บารินทร์	กรรมการ
๑๙. นางสาวอัญชลี	มุลเมืองแสน	กรรมการ
๒๐. นายจักรกฤษ	กองพิมาย	กรรมการ
๒๑. นายบัณฑิต	ศิริวัฒน์	กรรมการ
๒๒. นางสาวพรพิมล	วงค์ศรีดา	กรรมการ
๒๓. นางสาวิตรี	ทองโสม	กรรมการ
๒๔. นางสาวปวีณา	จันทร์เหลือง	กรรมการ

๒๕. นาง...

๒๕. นางสาวณัฐพิมล	วัชรกุล	กรรมการและเลขานุการ
๒๖. นางสาวชนกญาดา	โคตรสาลี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๗. นางนุชนารถ	พิมกร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๒๘. นางพฤตยา	แสงสุวรรณ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ ๑. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยง

๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

๓. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง

๔. นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในลงสู่การปฏิบัติ

๕. วิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง

๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานอธิการบดี

๗. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อมหาวิทยาลัย

๘. ติดตาม ประเมินผล สรุปผลการดำเนินงาน และรายงานผลเสนอต่อมหาวิทยาลัย

๙. กำหนดแนวทางการพัฒนา และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงจากผลการประเมิน

๑๐. ประสานงานกับฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และแก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(นายเกษม บุตรดี)
ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี