

เอกสารประกอบ  
การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
ปีงบประมาณ 2556 - 2557



กองแผนงาน

October 1, 2013

## เอกสารการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556-2557

	หน้า
1. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	1 - 2
1.1 สรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระดับ คณะ สำนัก สถาบัน	3
1.2 โครงร่างของแผนบริหารความเสี่ยง	4
1.3 แนวทางการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	5
1.4 ความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	6
2. แบบฟอร์มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	7 - 11
- แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง (KMUTT-RM1)	8
- รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง (KMUTT-RM2)	12
3. ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557	15
4. สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	16

## การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยที่ 0373/2555 ลงวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2555 เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจด้านต่างๆของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยง เห็นว่ามีความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานในหลายๆ ส่วน เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงไม่สามารถแยกออกจากงานปกติได้ และเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มากกว่าการปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ซึ่งเป็นเพียงทฤษฎีของการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือ เป็นการจัดทำเอกสารตามเกณฑ์ที่กำหนด หากควรให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักตนเองและพัฒนาตนเอง

ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยง เป็นกรอบการบริหารความเสี่ยงของทั้งมหาวิทยาลัย ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 อีกทั้งในการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ทันกาล โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง นำเสนอการบริหารความเสี่ยง ในที่ประชุมคณะกรรมการประสานงานบริหาร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ครั้งที่ 6/2555 เมื่อวันจันทร์ที่ 29 ตุลาคม 2555 ในการพิจารณากลยุทธ์การขับเคลื่อนการดำเนินการระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและแนวทางการปฏิบัติการภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพ ดังนี้

### 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยจะดำเนินการให้มีการบริหารความเสี่ยง ด้วยการระบุปัจจัยความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยสามารถป้องกัน ลด และควบคุมความเสี่ยงต่างๆ ในระดับที่ยอมรับได้ มีการสื่อสารเรื่องความเสี่ยงและบุคลากรทุกคนต้องเข้าใจและตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและมีความรับผิดชอบต่อความเสี่ยงในดำเนินงานต่างๆ ในแต่ละระดับขององค์กร

#### ● วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง :

- 1) บูรณาการการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
- 2) บูรณาการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน เพื่อใช้ประโยชน์ในการควบคุม หรือลดโอกาสของความสูญเสียทั้งในแง่โอกาสและผลกระทบได้
- 3) การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารและการตัดสินใจต่างๆ ของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร
- 4) ยอมรับและใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานตามพันธกิจและแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ให้ประสบความสำเร็จ

#### ● ความรับผิดชอบในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง :

- 1) คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย ซึ่งมีกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิจากสภามหาวิทยาลัยเป็นประธาน ทำหน้าที่ในการวางระบบตรวจสอบภายใน ดำเนินการตรวจสอบภายในทั้งในการดำเนินงานการเงินและบัญชี การควบคุมภายใน การประเมินและบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการปฏิบัติงานต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส
- 2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่บริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ โดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายองค์กร วิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น แล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

3) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ โดยทุกหน่วยงานภายในต้องมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงประจำทุกปี

4)



**สรุปผลการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ระดับ คณะ สำนัก สถาบัน**

หน่วยงานที่มีการประกาศหรือคำสั่ง แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงาน หรือการมอบหมายบุคคล หรือ คณะบุคคลให้รับผิดชอบดำเนินการในการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งมีการระบุรายละเอียดของการทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงาน หน้าที่ความรับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาการประชุม ประกอบด้วย

➤ มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ได้แก่

1) หน่วยงานที่จัดการเรียนการสอน

- ทุกคณะ บัณฑิตวิทยาลัยและสถาบัน ยกเว้น วิทยาลัยสหวิทยาการ

2) สถาบัน/สำนัก

- สำนักหอสมุด
- สำนักวิจัยและบริการวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สวท.)
- สถาบันพัฒนาและฝึกอบรมโรงงานต้นแบบ (สรบ.)

ทั้งนี้หน่วยงานที่ได้ดำเนินการจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) หน่วยงานส่วนใหญ่จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

2) บางหน่วยงานจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง โดยคณะศิลปศาสตร์และ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ส่วนสถาบันวิทยาการ หุ่นยนต์ภาคสนาม จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

➤ ไม่มีคำสั่งแต่งตั้งคณะทำงานการบริหารความเสี่ยง แต่มอบหมายผู้รับผิดชอบจัดทำแผน ได้แก่

- หน่วยงานสังกัดสำนักงานอธิการบดี
- สำนักคอมพิวเตอร์
- สถาบันการเรียนรู้

➤ ไม่ได้จัดทำแผน ได้แก่ หน่วยงานในกำกับ ซึ่งประกอบด้วย

- โรงเรียนद्रุณสิกขาลัย
- ศูนย์หนังสือพระจอมเกล้าธนบุรี
- หอพักนักศึกษา
- ศูนย์สอบเทียบเครื่องมือวัดอุตสาหกรรม

## โครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยง

จากการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 1/25550 วันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2555 ได้กำหนดโครงสร้างของแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล ISO 31000 ซึ่งได้นำเสนอโครงร่างดังกล่าวต่อที่ประชุมประสานงานบริหาร ในวันจันทร์ ที่ 23 เม.ย. 2555 เพื่อให้การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบด้วย

### 1. คำนำ

### 2. สารบัญ

### 3. บทนำ

- หลักการและเหตุผล
- วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง
- เป้าหมาย
- ความหมายและคำจำกัดความ

### 4. ลักษณะองค์กรและข้อมูลพื้นฐานของหน่วยงาน

- ความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์
- โครงสร้างหน่วยงาน

### 5. ผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา (เดิมเป็น RM1 ปรับเป็น KMUTT - RM 1)

### 6. การประเมินความเสี่ยง (เดิมเป็น RM2 ปรับเป็น KMUTT - RM 1)

- การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
- การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)
- การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Evaluation)

### 7. แผนจัดการความเสี่ยง (เดิมเป็น RM3)

- การจัดการความเสี่ยง Risk Treatment (Risk Responses = 4T's)

### 8. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ

### 9. การติดตามและประเมินผลการจัดการความเสี่ยง (เดิมเป็น RM4 ปรับเป็น KMUTT - RM 2)

## แนวทางการดำเนินการในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร มีแนวทางการดำเนินการ ดังนี้

### (1) แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงาน เพื่อดำเนินการ

- (1.1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร
- (1.2) กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม
- (1.3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ

### (2) ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย โดยวิธีการ การระดมสมอง (Brainstorming) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) ใช้รายการตรวจสอบ (Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) และวิเคราะห์สถานการณ์ (What if)

### (3) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)

- (3.1) วิเคราะห์โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ
- (3.2) วิเคราะห์ผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดจากความเสี่ยง โดยกำหนดระดับเป็น 1-5 ระดับ
- (3.3) จัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ และระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด

### (4) การประเมินผลความเสี่ยง (Risk Evaluation)

➤ ระบุและประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง ประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ โดยวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว แล้วเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้

- ยังไม่มีมาตรการรองรับ (Unaccepted Risk)
- มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหามาตรการใหม่รองรับและ/หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ (Volatile Risk)
- ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินงาน (Mitigating Risk)
- มาตรการดีอยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม (Accepted Risk)

➤ เมื่อประเมินปัจจัยเสี่ยงในแต่ละประเด็นแล้ว นำผลการวิเคราะห์ที่ได้กรอกข้อมูลลงใน KMUTT-RM1 : แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง และนำไปจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

### (5) การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

จากการประเมินความเสี่ยงและจัดระดับความเสี่ยงแล้ว ให้นำปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความสูงและสูงมากมาวิเคราะห์เพื่อการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อกำหนดมาตรการการควบคุม มอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ

### (6) ติดตามความเสี่ยง (Monitoring)

➤ การติดตามประเมินผลและการรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตาม KMUTT-RM2 : รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

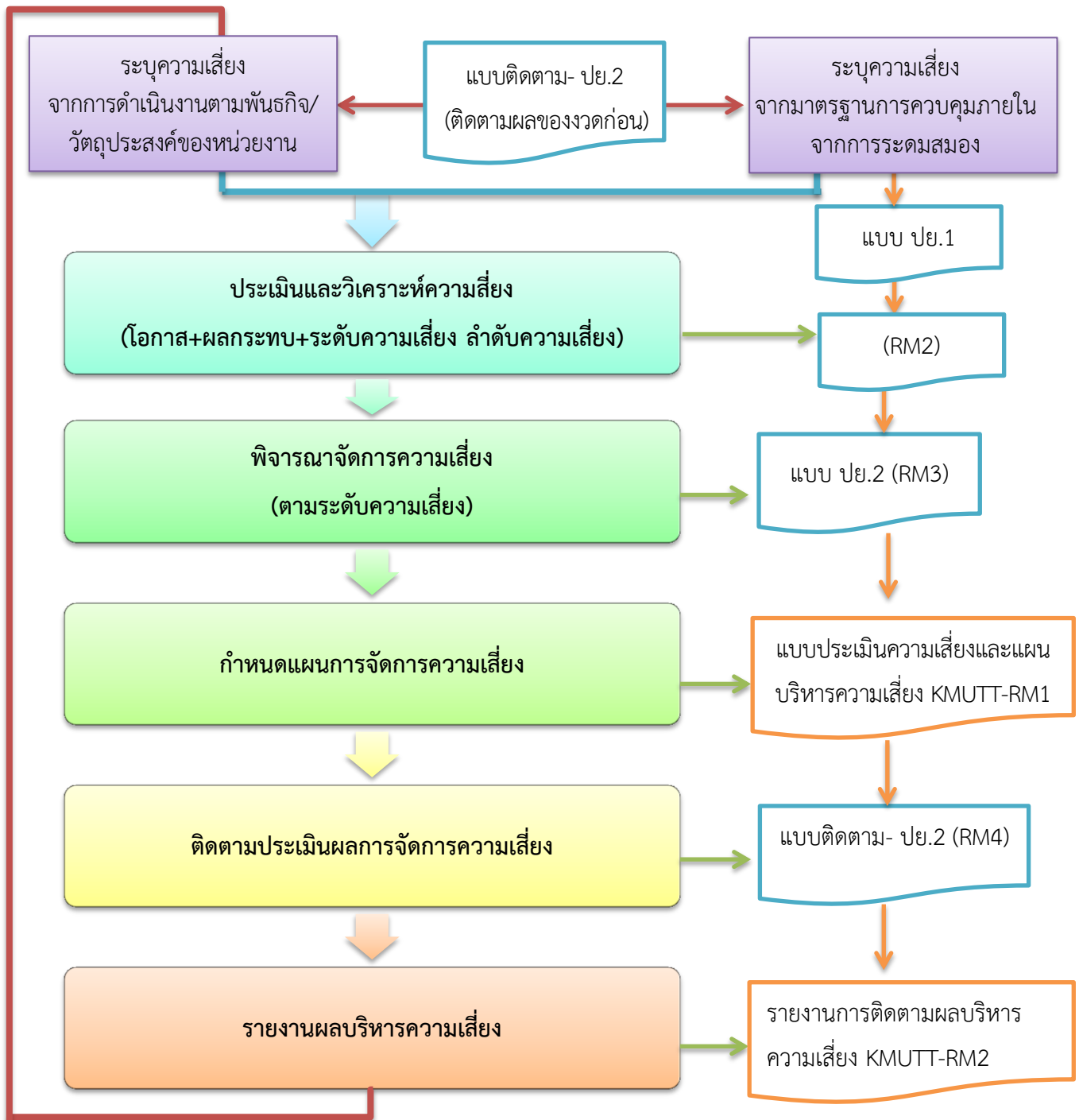
**ระดับคณะ/หน่วยงาน** รายงานผลการดำเนินการต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ รอบ 6, 9 เดือน แล้วรายงานผลการดำเนินการ รอบ 12 เดือน ต่อ มหาวิทยาลัย โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป

**ระดับมหาวิทยาลัย** รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส

#### ➤ การสื่อสารและให้คำปรึกษา

มหาวิทยาลัย มีกระบวนการสื่อสารการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการ โดยการเผยแพร่เอกสารคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติ และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของกองแผนงาน และเปิดให้คำปรึกษาแก่คณะ/หน่วยงานที่มีข้อสงสัยในการดำเนินการ

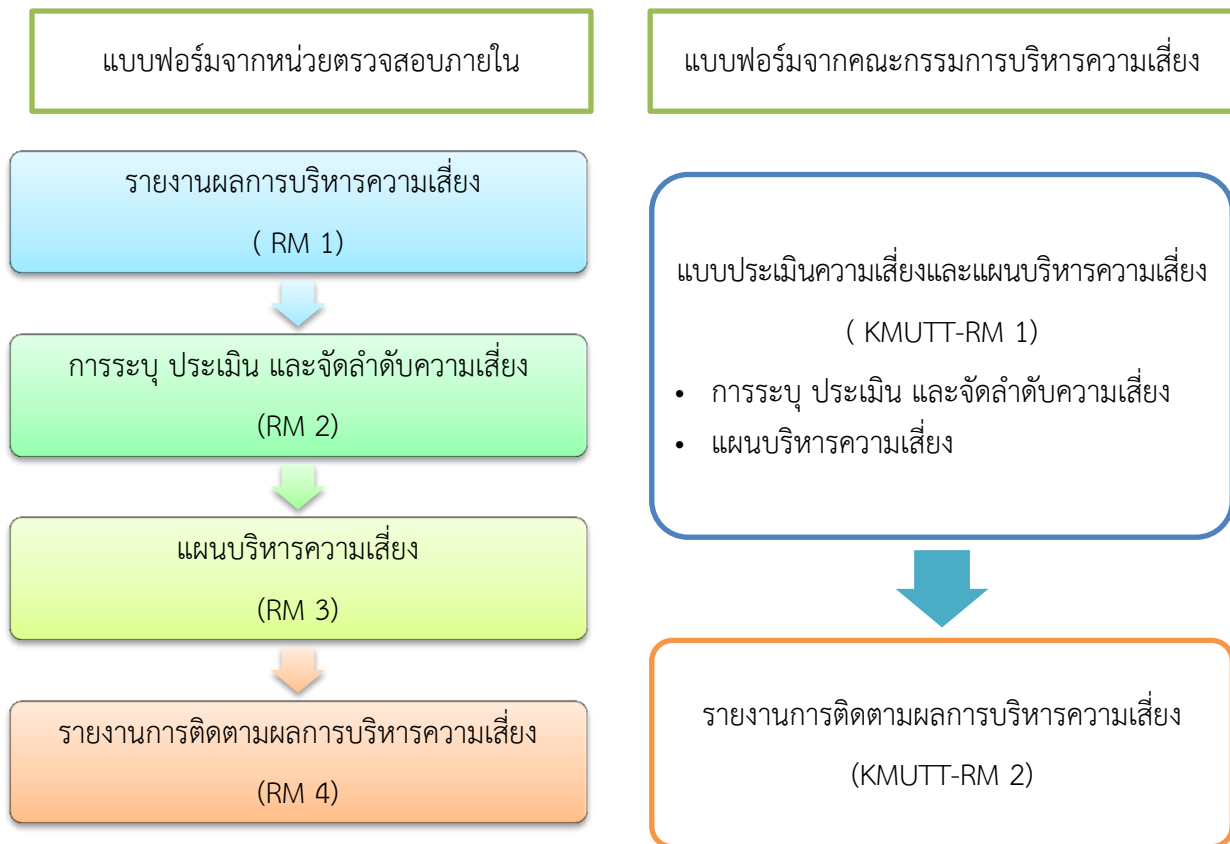
แผนภูมิแสดงความเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ที่มา : คู่มือการประเมินความเสี่ยง และการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน หน่วยตรวจสอบภายใน สิงหาคม 2554



การเปรียบเทียบแบบฟอร์มในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
ระหว่างแบบฟอร์มจากหน่วยตรวจสอบภายใน แบบฟอร์มจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง





## คำอธิบายรายงาน แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อหน่วยงาน :
2. ชื่อรายงาน : แบบประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง
  - ระบุชุดการประเมินความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยงปีที่ทำ
3. กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม :
  - สรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
4. วัตถุประสงค์ :
  - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรืองานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (1) ความเสี่ยง
  - ระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
6. คอลัมน์ (2) ประเภทความเสี่ยง
  - ระบุประเภทความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน คือ
 

1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก	E = External
2. ความเสี่ยงเชิงนโยบายและยุทธศาสตร์	
2.1 ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์	S = Strategic Risk
2.2 ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล	G = Governance Risk
3. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน	
3.1 ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงานสนับสนุนวิชาการ	O = Operational Risk
3.2 ความเสี่ยงด้านการเงิน	F = Financial Risk
3.3 ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ	C = Compliance Risk
3.4 ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน	H = Hazard Risk
3.5 ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล	HR = Human Resource Risk
3.6 ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ	IT = Information and Technology Risk
7. คอลัมน์ (3) ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง
  - ระบุสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
8. คอลัมน์ (4) ความสูญเสีย/ผลกระทบต่ออาจเกิดขึ้น
  - ระบุความเสียหายหรือผลกระทบที่เกิดขึ้น
9. การประเมินความเสี่ยง คอลัมน์ (5) - (8)
  - โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)
  - 1) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยให้ประเมินโอกาสที่จะเกิดแล้วนำคะแนนไปใส่ในคอลัมน์ (5) ซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ
 

ระดับ 1	หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
ระดับ 2	หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
ระดับ 3	หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
ระดับ 4	หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
ระดับ 5	หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

- 2) ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง โดยให้ประเมินผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น แล้วนำคะแนนไปใส่ในคอลัมน์ (6) จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร มีน้อยมาก  
ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร มีน้อย  
ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร มีปานกลาง  
ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร มีสูง  
ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสียหายต่อองค์กร มีสูงมาก

- 3) คอลัมน์ (7) คะแนนความเสี่ยง คือ ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสียหาย

หรือ คะแนนความเสี่ยง = คอลัมน์ (5) x คอลัมน์ (6) หรือ  $= L \times I$

- 4) คอลัมน์ (8) ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสียหายที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ระดับของความเสียหายที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ

- 1 - 3 หมายถึง ความเสี่ยงต่ำ  
4 - 9 หมายถึง ความเสี่ยงปานกลาง  
10-15 หมายถึง ความเสี่ยงสูง  
16-25 หมายถึง ความเสี่ยงสูงมาก

#### 10. การจัดการความเสี่ยง คอลัมน์ (9) - (11)

- 1) คอลัมน์ (9) กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง

4T's Strategies	รายละเอียด
Take การยอมรับ ความเสี่ยง	การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินการในการจัดการกับ ความเสี่ยง ไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการใน ปัจจุบัน
Treat การลด/การควบคุม ความเสี่ยง	การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/ หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นโดยหา วิธีการเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุง แก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความ ปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น
Transfer การกระจาย ความเสี่ยง	การกระจาย หรือโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจว่าสามารถ ควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำ ประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
Terminate การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง	การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรมการ เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยน รูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่จะดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรม อื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

2) คอลัมน์ (10) สถานะดำเนินการจัดการความเสี่ยง

- ประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (9) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
  - กำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
  - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
  - ถ้ามีการปฏิบัติตาม การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
  - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนวณกับต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
- การวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (Degree of Acceptance) แล้วเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่ โดยใช้หลักเกณฑ์ ดังนี้



ยังไม่มีมาตรการรองรับ (Unaccepted Risk)



มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ จำเป็นต้องหามาตรการใหม่รองรับและ/หรือเปลี่ยนผู้รับผิดชอบ (Volatile Risk)



ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินงาน (Mitigating Risk)



มาตรการดีอยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม (Accepted Risk)

3) คอลัมน์ (11) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ

- ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ



## คำอธิบายรายงาน รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

1. ชื่อหน่วยงาน :
2. ชื่อรายงาน : รายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
  - ระบุงวดรายงานการติดตามผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงปีที่ผ่านมา
3. กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม :
  - สรุปขั้นตอน/วิธีปฏิบัติงาน/นโยบาย/กฎเกณฑ์ที่ใช้ปฏิบัติอยู่สำหรับกิจกรรมต่างๆ
4. วัตถุประสงค์ :
  - ระบุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมหรืองานที่กำลังประเมิน ถ้าเป็นกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการ ให้ระบุขั้นตอนหลักที่สำคัญของกระบวนการปฏิบัติงานหรือโครงการนั้น รวมทั้งวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก ทั้งนี้ หนึ่งกิจกรรม/ด้านของงาน/ขั้นตอนการปฏิบัติงานอาจมีได้หลายวัตถุประสงค์
5. คอลัมน์ (1) ความเสี่ยง
  - ระบุความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์
6. คอลัมน์ (2) ประเภทความเสี่ยง
  - ระบุประเภทความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน
7. ระดับความเสี่ยง (ต้นปึงบประมาณ) คอลัมน์ (3) - (6)
  - (1) คอลัมน์ (3) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L)
    - ประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ณ ต้นปึงบประมาณ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)
  - (2) คอลัมน์ (4) ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง
    - ประเมินผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ณ ต้นปึงบประมาณ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)
  - (3) คอลัมน์ (5) คะแนนความเสี่ยง คือ ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง  
หรือ คะแนนความเสี่ยง = คอลัมน์ (3) x คอลัมน์ (4) หรือ  $= L \times I$
  - (4) คอลัมน์ (6) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง
8. การจัดการความเสี่ยง คอลัมน์ (7) - (8)
  - (1) คอลัมน์ (7) กิจกรรมการจัดการความเสี่ยง
  - (2) คอลัมน์ (8) กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
    - ระบุผู้รับผิดชอบในการแก้ไขปรับปรุง และวันที่ดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จ
9. คอลัมน์ (9) สถานะดำเนินการจัดการความเสี่ยง
  - ประเมินผลการจัดการความเสี่ยง ว่าการควบคุมที่มีอยู่ตามคอลัมน์ (9) เพียงพอและมีประสิทธิผลหรือไม่ โดยตอบคำถามต่อไปนี้
    - กำหนด/สั่งอย่างเป็นทางการให้ปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
    - มีการปฏิบัติตามการควบคุมหรือไม่
    - ถ้ามีการปฏิบัติตามจริง การควบคุมช่วยให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดหรือไม่
    - ประโยชน์ที่ได้รับ คำนึงถึงต้นทุนของการควบคุมหรือไม่
  - การวิเคราะห์ระดับความยอมรับหรือความพอใจในมาตรการที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว (Degree of Acceptance) แล้วเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงและทรัพยากรที่มีอยู่

## 10. ระดับความเสี่ยง (สิ้นปีงบประมาณ) คอลัมน์ (10) - (13)

## (1) คอลัมน์ (10) โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L)

- ประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ณ สิ้นปีงบประมาณ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)

## (2) คอลัมน์ (11) ผลกระทบ (Impact: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ประเมินผลกระทบความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ณ สิ้นปีงบประมาณ (ตามเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่กำหนด)

## (3) คอลัมน์ (12) คะแนนความเสี่ยง คือ ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ คะแนนความเสี่ยง = คอลัมน์ (10) x คอลัมน์ (11) หรือ  $= L \times I$

## (4) คอลัมน์ (13) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ ระดับของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

## 11. คอลัมน์ (14) คำชี้แจงผลการดำเนินงาน/ข้อเสนอแนะ

- เสนอแนะการปรับปรุงการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตามคอลัมน์ (1)







ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556

กิจกรรมดำเนินงาน	พ.ศ. 2556			พ.ศ. 2557									ผู้รับผิดชอบ
	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	
1. ปรับปรุง/แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ สำนัก สถาบัน	↔												คณะ สำนัก สถาบัน
2. รายงานแผน/ผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 และวางแผนจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2557	↔	↔	↔										คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะ สำนัก สถาบันรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ต่อมหาวิทยาลัย		↔											คณะ สำนัก สถาบัน
- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 ต่อที่ประชุมกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และ/หรือสภามหาวิทยาลัย			↔										คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
3. รวบรวม สรุป วิเคราะห์ข้อมูลจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557		↔	↔	↔									คณะ สำนัก สถาบัน
- ส่งแผนบริหารความเสี่ยง ระดับ คณะ สำนัก สถาบัน ปีงบประมาณ 2557 ให้มหาวิทยาลัย		↔											คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- ประชุม เพื่อพิจารณา ร่าง แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2557			↔	↔									
- เสนอแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2557					↔	↔							
○ เสนอแผนฯต่อที่ประชุมผู้บริหาร					↔								
○ เสนอแผนฯต่อที่ประชุมกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย						↔							คณะ สำนัก สถาบัน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
4. ติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557						↔	↔	↔	↔	↔	↔	↔	
- ติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 6 เดือน ต่อที่ประชุมกรรมการคณะ สำนัก สถาบัน									↔				
- ติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงรอบ 9 เดือน ต่อที่ประชุมกรรมการคณะ สำนัก สถาบัน												↔	
* หมายเหตุ : สำหรับการรายงานรอบ 9 เดือน ให้ประเมินต่อจากรอบ 6 เดือน แล้วเสนอมหาวิทยาลัย รวมกับรายงานรอบ 12 เดือน													
5. รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ต่อคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย อธิการบดี ที่ประชุมคณบดี และสภามหาวิทยาลัย											↔	↔	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะ สำนัก สถาบันรายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ต่อคณะกรรมการคณะ สำนัก สถาบันและอธิการบดี											↔		คณะ สำนัก สถาบัน
- รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 ต่ออธิการบดี ที่ประชุมคณบดี และสภามหาวิทยาลัย												↔	ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
6. จัดทำรายงานการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2557 นำเสนอประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย												↔	เลขาธิการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

สรุปกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนภูมิแสดงแนวทางการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ	การดำเนินการ/กิจกรรม
<b>1</b> <b>การกำหนดสภาพแวดล้อม</b> <b>(Establish the Context)</b>	<b>แต่งตั้งคณะกรรมการ</b> เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ และสภาพแวดล้อม (1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
<b>การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)</b>	
<b>2</b> <b>การระบุเหตุการณ์เสี่ยง</b> <b>(Risk Identification)</b>	<b>ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการ</b> <b>เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง</b> <div> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การระดมสมอง (Brainstorming)</li> <li>- ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data)</li> <li>- ใช้รายการตรวจสอบ(Checklist) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน</li> <li>- การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis)</li> <li>- วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis)</li> <li>- วิเคราะห์สถานการณ์ (What if)</li> </ul> </div> <div> <b>จำแนกประเภท</b>                      (1) ความเสี่ยงเชิงนโยบาย                      (2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน                      (3) ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก                 </div>
<b>3</b> <b>การวิเคราะห์ความเสี่ยง</b> <b>(Risk Analysis)</b>	<b>วิเคราะห์ความเสี่ยง</b> <div>                     (1) ประเมินโอกาส (Likelihood : L)                      (2) ผลกระทบ (Impact : I)                      (3) ประเมินความเสี่ยง (1-25)                      (4) จัดลำดับความเสี่ยง                      (5) แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)                 </div> <div> <b>ตามแบบ KMUTT-RM1</b>  <b>จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง</b> </div>
<b>4</b> <b>การประเมินผลความเสี่ยง</b> <b>(Risk Evaluation)</b>	<b>ประเมินผลความเสี่ยง</b> <div>  ยังไม่มีมาตรการรองรับ   มาตรการที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ต้องหามาตรการใหม่รองรับ   ทำมาตรการเดิม แต่ต้องเพิ่มความเข้มข้นในการดำเนินงาน   มาตรการดีอยู่แล้วไม่ต้องทำอะไรเพิ่มเติม                 </div>
<b>5</b> <b>การจัดการความเสี่ยง</b> <b>(Risk Treatment)</b>	<b>จัดการความเสี่ยง</b> <div> <b>4T's Strategies</b>                      - Take : การยอมรับความเสี่ยง                      - Treat : การลด/การควบคุมความเสี่ยง                      - Transfer : การกระจาย/โอนความเสี่ยง                      - Terminate : การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง                 </div> <div> <b>จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</b>                      - กำหนดมาตรการการควบคุม                      - มอบหมายผู้รับผิดชอบ                      - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ                 </div>
<b>6</b> <b>การติดตามผล</b> <b>(Monitoring)</b>	<b>ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง</b> <div>                     (1) รายงาน รอบ 6, 9 เดือน                      รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน ตามแบบ KMUTT-RM2                 </div> <div>                     (2) รายงาน รอบ 12 เดือน                      รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน และอธิการบดี ตามแบบ KMUTT-RM2                 </div>