**บทที่ 1**

**บทนำ**

**หลักการและเหตุผล**

 ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจากพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ตามแผนของมหาวิทยาลัย ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP 7) ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการ

 การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีโดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆเช่นการวางแผนการกำหนดกลยุทธ์การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงานตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่างๆอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้นลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรภายใต้สภาวะการดำเนินงานของทุกๆองค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กรจึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยการระบุความเสี่ยงว่ามีปัจจัยเสี่ยงใดบ้างที่กระทบต่อการดำเนินงานหรือเป้าหมายขององค์กรวิเคราะห์ความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้นจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางในการจัดการความเสี่ยงโดยต้องคำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

**วัตถุประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง**

 1. เพื่อให้ฝ่ายบริหารฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของศูนย์อาเซียนศึกษา

 2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการในการวางแผนบริหารความเสี่ยง

 3. เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

 4. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ

 5. เพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

 6. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับ

**เป้าหมาย**

 1. ผู้บริหารและบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจเรื่องการบริหารความเสี่ยงเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

 2. ผู้บริหารและบุคลากรสามารถระบุความเสี่ยงวิเคราะห์ความเสี่ยงประเมินความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

 3. สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงไปใช้ในการบริหารงานที่รับผิดชอบ

 4. การบริหารความเสี่ยงได้รับการปลูกฝังให้เป็นวัฒนธรรมขององค์กร

**ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง**

 การดำเนินการบริหารความเสี่ยงจะช่วยผู้บริหารมีข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้นและทำให้องค์กรสามารถจัดการกับปัญหาอุปสรรคและอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดหรือสถานการณ์ที่อาจทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย

 ประโยชน์ที่คาดหวังว่าจะได้รับจากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

 1. เป็นส่วนหนึ่งของหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

 2. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในองค์กร

 3. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆที่สำคัญได้ทั้งหมด

 4. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน

 5. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

 6. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

**ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง**

 **1. ความเสี่ยง (Risk)**

 หมายถึงโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ โดยทั่วไปความเสี่ยงจำแนกได้เป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

 ๑. Strategic Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์

 ๒. Operational Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ

 ๓. Financial Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน

 ๔. Hazard Risk – ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย จากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

 **2. ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor)**

 หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

 **3. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)**

 หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด(Likelihood)และผลกระทบ (Impact)

 ***โอกาสที่จะเกิด*** (Likelihood)หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

 ***ผลกระทบ*** (Impact) หมายถึงขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

 ***ระดับของความเสี่ยง*** (Degree of Risk)หมายถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

 **4. การบริหารความเสี่ยง(Risk Management)**

 หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

 ***๑. การยอมรับความเสี่ยง***(Risk Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

 ***๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง***(Risk Reduction)เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

 ***๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง***(Risk Sharing)เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

 ***๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง***(Risk Avoidance)เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

 **5. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)**หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบการเงินและชื่อเสียงเกียรติภูมิขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

 **6. การควบคุม(Control)**

 หมายถึงนโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ 4 ประเภท คือ

 ***๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน*** (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

 ***๒. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ*** (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

 ***๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ***(Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

 ***๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข*** (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

**บทที่ 2**

**แนวทางการบริหารความเสี่ยง**

**๑)แนวทางการบริหารความเสี่ยง**

การบริหารความเสี่ยง มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

 1. พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ.2546 ในหมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นการล่วงหน้า ในปีงบประมาณ พ.ศ.2552 ตามแผนของมหาวิทยาลัย ในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร ตัวชี้วัดที่ 12 การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ (PMQA) ในหมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SP 7) ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการ

 2. ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ตามระเบียบฯ ข้อ 6 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน แล้วรายงานสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

 3. การรับการประเมินตามตัวชี้วัดของ สกอ. ที่ระบุให้หน่วยงานมีระบบในการบริหารความเสี่ยง

**2) นโยบาย วัตถุประสงค์ และผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง**

 **2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

 1.มุ่งส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญในกระบวนการบริหารความเสี่ยง และดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและอย่างต่อเนื่อง

 2. ให้หัวหน้างานและบุคลากรทุกระดับ มีความรับผิดชอบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยผู้บริหารระดับสูงต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารความเสี่ยงภายในองค์กร

 3. พัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับเป้าหมาย พันธกิจหลักของคณะมนุษยศาสตร์ และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง

 4. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานภายในคณะมนุษยศาสตร์และให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ รวมทั้งมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและจัดการกับปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น

 5. ให้มีการติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ทบทวนและปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งจัดทำรายงานการติดตามประเมินผล เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารของคณะมนุษยศาสตร์ต่อไป

 **2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง**

 1. เพื่อให้มีการกำกับดูแลตนเองที่ดี ตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546และระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

 2. เพื่อให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงเชิงบูรณาการที่เชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของคณะมนุษยศาสตร์และมหาวิทยาลัย

 3. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะส่งผลให้การดำเนินงานไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และพันธกิจของคณะมนุษยศาสตร์ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

 4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาวิทยาเขตให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

 5. เพื่อให้มีแผนในการจัดการความเสี่ยงหรือรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อใช้เป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานภายใน

**2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ มีดังนี้

| **ผู้เกี่ยวข้อง**  | **หน้าที่และความรับผิดชอบ**  |
| --- | --- |
| **คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง**  | 1. จัดทำนโยบายการบริหารความเสี่ยง 2. กำหนดแผนการบริหารความเสี่ยง 3. รวบรวม / ระบุ / วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 4. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง 5. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน6. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอคณะกรรมการ7. ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง |

**บทที่ 3**

**กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

 กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร / จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

 **ขั้นตอนที่1 การกำหนดวัตถุประสงค์** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี

 **ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง**เป็นการระบุเหตุการณ์ใดๆ ทั้งที่มีผลดี และผลเสียต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม

 **ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง** เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง(Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

 **ขั้นตอนที่ 4 การประเมินมาตรการควบคุม** เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือที่มีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุม เพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าจะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

 **ขั้นตอนที่ 5 การบริหาร / จัดการความเสี่ยง** เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบในการดำเนินงานตามแผนงาน / งาน / โครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ

 **ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน**เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

 **ขั้นตอนที่ 7 การติดตามผล และทบทวน** เป็นการติดตามผลของการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงว่ามีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ รวมถึงเป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ดียิ่งขึ้น

**โดยมีแผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง ดังแสดงในภาพที่ 3**

**๗. การติดตามผล และทบทวน**

**๓. การประเมินความเสี่ยง**

**๔. การประเมินมาตรการควบคุม**

**๕. การบริหาร /จัดการความเสี่ยง**

**๖. การรายงาน**

**๑. กำหนดวัตถุประสงค์**

**๒. การระบุความเสี่ยง**

**ภาพที่ 3 แผนผังภาพรวมของแนวการบริหารความเสี่ยง**

**การสื่อสาร**

**ระบบสารสนเทศ**

**1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Set Objectives)**

 วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในระดับคณะมีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับส่วนงาน สาขาวิชา ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

 อย่างไรก็ตามภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์

**2. การระบุความเสี่ยง(Identify Risks)**

 ในการระบุความเสี่ยงควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

 **2.1 ความเสี่ยง** (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

*ความเสี่ยงโดยทั่วไป*

 •การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน

 •การบันทึกบัญชีผิดพลาด

 •การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

 •เกิดการทุจริตในองค์กร

 •การสูญเสียทรัพยากร

 •รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ

 •เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน

 •การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน

 •การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด ฯลฯ

 **2.2 ปัจจัยเสี่ยง** (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

 **ปัจจัยเสี่ยง / ต้นเหตุ / สาเหตุของความเสี่ยง**

 •บรรยากาศทางจริยธรรม

 •ความกดดันจากฝ่ายบริหาร

 •ความรู้ ความสามารถของบุคลากร

 •ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน

 •ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน

 •ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร

 •สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ

 •สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน

 •กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย

 •ระเบียบต่างๆของทางราชการ

 •ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์

 •การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน

 •ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน

 •การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การปฏิบัติงาน, เทคโนโลยี

 •การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร

 •การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี

 •การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ

 •การดำเนินการแก้ไข ฯลฯ

 **2.3 การระบุความเสี่ยง** เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

 1. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

 2. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงาน เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

 วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม สำหรับคู่มือฉบับนี้จะระบุความเสี่ยงโดยใช้ **เทคนิคการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน** โดยประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์ 2 ขั้นตอน คือ

 1. ***ระบุความเสี่ยง*** หรือผลของความเสี่ยงในแต่ละขั้นตอน

 2***. ระบุปัจจัยเสี่ยง*** หรือ ต้นเหตุของความเสี่ยง ในแต่ละขั้นตอน

 **3. การประเมินความเสี่ยง(Risk Evaluation)**

 การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

 **๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน**

 เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ คณะมนุษย์และสังคมศาสตร์ ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงประมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

 โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ดังนี้

**3.1.1ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ**(Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

|  |
| --- |
| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ |
| ระดับ | **โอกาสที่จะเกิด** | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | ≥80% |
| 4 | สูง | 70% – 79% |
| 3 | ปานกลาง | 30% – 69% |
| 2 | น้อย | 10% – 29% |
| 1 | น้อยมาก | <10% |

|  |
| --- |
| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ |
| ระดับ | **โอกาสที่จะเกิด** | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง |
| 4 | สูง | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| 3 | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง |
| 2 | น้อย | อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง |
| 1 | น้อยมาก | มีโอกาสเกิดในกรณียกเว้น |

**3.1.2ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง**(Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

|  |
| --- |
| ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ |
| ระดับ | **ผลกระทบ** | คำอธิบาย |
| 5 | สูงมาก | ≥ 1 ล้านบาท |
| 4 | สูง | > 2.5 แสนบาท - 1 ล้านบาท |
| 3 | ปานกลาง | >20,000 - 2.5 แสนบาท |
| 2 | น้อย | > 10,000 - 20,000 บาท |
| 1 | น้อยมาก | ไม่เกิน 10,000 บาท |

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

 ในการดำเนินการความเสี่ยง คณะกรรมการจัดการความเสี่ยง ศูนย์อาเซียนศึกษาได้พิจารณาใช้แนวคิดในการจัดการความเสียง ๒ ประการ ดังต่อไปนี้

 **๑.๑ ตารางวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้น (Impact)** เพื่อใช้ในการหาปัจจัยความเสี่ยง โดยสามารถแบ่งระดับความเสี่ยงของปัจจัยว่า ปัจจัยไหนที่ต้องมีการดำเนินการอย่างเร่งด่วนเพื่อหาแนวทางหรือวิธีการแก้ไขให้ทันก่อนที่จะส่งผลกระทบต่อส่วนงาน หรือปัจจัยไหนที่เป็นความเสี่ยงที่ไม่เร่งด่วน ดังนี้



**ผลกระทบ (Impact : I)**

ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I)

ผลกระทบของความเสี่ยง Impact (I)

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **ระดับความเสี่ยง** | **ค่าช่วงคะแนน(โอกาสเกิด xผลกระทบ)** | **สีแสดงระดับความเสี่ยง** |
| ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) | ๑–๓ | **สีเขียว** |
| ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) | ๔–๖ | **สีเหลือง** |
| ระดับความเสี่ยงสูง (High) | ๘–๑๒ | **สีส้ม** |
| ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) | ๑๕–๒๕ | **สีแดง** |

**กณฑ์ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ มีดังนี้** ระดับความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน มีค่าตั้งแต่ ๑ – ๖

 ระดับความเสี่ยงด้านการเงิน มีค่าตั้งแต่ ๑ – ๖

 ระดับความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ มีค่าตั้งแต่ ๑ – ๖

 ระดับความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายนอก มีค่าตั้งแต่ ๑ – ๖

 ระดับความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ มีค่าตั้งแต่ ๑ – ๖

 **๑.๒ แนวคิดในการดำเนินงานจัดการความเสี่ยง**เมื่อพิจารณาหาปัจจัยความเสี่ยงที่ต้องดำเนินการแล้ว แนวคิดในการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยง คณะกรรมการจัดการความเสี่ยงของคณะมนุษยศาสตร์ เลือกแนวปฏิบัติตามหลัก PDCA คือ การวางแผน การดำเนินงาน การประเมินผล และการปรับปรุงแก้ไข

**วงจร** **PDCA Cycle หรือ** **Deming Cycle**

****

**๓. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง**

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

 **๓.๑ การวิเคราะห์ความเสี่ยง**

 เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส และความรุนแรงของผลกระทบ ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อ หน่วยงาน ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

**4. การประเมินมาตรการควบคุม**

เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

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

 **1. การควบคุมเพื่อการป้องกัน** (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่นการอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

 **2. การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ** (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

 **3. การควบคุมโดยการชี้แนะ**(Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

 **4. การควบคุมเพื่อการแก้ไข** (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีก ในอนาคตเช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

**5. การบริหาร / จัดการความเสี่ยง**

 การบริหาร /จัดการความเสี่ยง เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยฯ หรือ คณะ /สถาบัน /สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ / กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

 **ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง**  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/ทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่นงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

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

 ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่นบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

 ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

 1. พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

 2. พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุม กับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

 3. กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

 4. สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

**6. การรายงาน**

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

**7. การติดตามผล และทบทวน**

 **การติดตามผล**เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

 ๑. เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

 ๒. เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

 โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น

 1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring)เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด กล่าวคือ ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

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

 **การทบทวน** เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารความเสี่ยงในทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงเป็นประจำทุกปี

**บทที่ 4**

**ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง ปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๐**

**ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

แผนการจัดการความเสี่ยง ศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๐ ได้ทำการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๕ ด้าน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 ระบุความเสี่ยงในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการของ ศูนย์อาเซียนศึกษา

| **ความเสี่ยง** | **คำอธิบาย** |
| --- | --- |
| 1. **๑. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร**

**การเงิน*** ความมั่งคงทางการเงิน
 | เนื่องจากเงินสนับสนุนในการบริหารจัดการในสำนักงานมีน้อย ประกอบกับงบประมาณที่ได้รับจัดสรรกับเงินรายได้นอกงบไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย การเบิกจ่ายงบประมาณล่าช้าและศูนย์อาเซียนศึกษาไม่มีงบประมาณที่เป็นเงินสำรองคงคลังเพื่อใช้จ่ายในยามฉุกเฉินและพัฒนาด้านการดำเนินโครงการ ด้านการวิจัย การอบรมและกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในส่วนงาน ในสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพ |
| **๒)ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์*** การดำเนินงานไม่สนองแผน
 | แผนยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์เขียนไว้ขาดความเข้าใจ และให้ความสำคัญ ติดตามและประเมินผลแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ในทางตรงกันข้ามการดำเนินงานที่ไม่สนองแผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์หรือใช้แผนยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่ไม่สอดคล้องและทันต่อการพัฒนามหาวิทยาลัยนอกจากนี้การกำหนดแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามีความล่าช้า ทำให้หน่วยงานต้องกำหนดยุทธศาสตร์ของตนเองล่วงหน้า  |
| **๓) ด้านการปฏิบัติงาน**ระบบและกลไกการประกันคุณภาพมีการดำเนินการตามแผนปฏิทินงานไม่ครบถ้วน | บุคลากร ไม่เคยชินต่อระบบการประกันคุณภาพ ขาดการอบรมและพัฒนาสมรรถนะ และวุฒิการศึกษาของที่ตรงต่อภาระงาน ทำให้มีผลต่อคะแนนการประเมินที่ลดลงหรือส่งผลกระทบต่อการทำงาน |
| **๔) ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล**ความไม่ปลอดภัยในสวัสดิภาพและทรัพย์สิน | ขาดอุปกรณ์และวัสดุใช้สอยในสำนักงานที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น คอมพิวเตอร์ เครื่องถ่ายเอกสาร ตู้เก็บเอกสาร |
| **๕) จากเหตุการณ์ภายนอก** สวัสดิการที่พักของนิสิต  | งบประมาณสำหรับการดำเนินงาน  |

**ขั้นตอนที่ ๒ วิเคราะห์จัดลำดับความเสี่ยงหลังจากระบุความเสี่ยง**

|  |
| --- |
|  |
| **ปัจจัยเสี่ยง** | **โอกาส****(O)** | **ผลกระทบ****(S)** | **ระดับความรุนแรง****(OxS)** |
| ๑) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร  | 5 | 5 | 25 |
| ๒) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ | 4 | 5 | 20 |
| ๓) ด้านการปฏิบัติงาน | 4 | 5 | 20 |
| ๔) ด้านบุคลากร / ธรรมาภิบาล | 4 | 4 | 16 |
| ๕) ด้านเหตุการณ์ภายนอก | 2 | 5 | 10 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ผลกระทบ** | **5** |  |  |  |  | 25- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร - ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ |
| **4** |  |  |  | ๑๖- ด้านเหตุการณ์ภายนอก- ด้านบุคลากร/ธรรมาภิบาล | 20- ด้านการปฏิบัติงาน |
| **3** |  |  |  |  |  |
| **2** |  |  |  |  |  |
| **1** |  |  |  |  |  |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
|  | **ความถี่** |

**ขั้นตอนที่ ๓ รายงานและประเมินผลความเสี่ยงของศูนย์อาเซียนศึกษา**

|  **การประเมินความเสี่ยง** |
| --- |
| **โครงการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ** **วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพให้มีการพัฒนาและเผยแพร่กิจกรรมด้านการประกันคุณภาพ** |
| **ประเภทของความเสี่ยง** | **ขั้นตอน** | **วัตถุประสงค์ขั้นตอน** | **ความเสี่ยง** | **ปัจจัยเสี่ยง** | **การประเมินความเสี่ยง** |
| **โอกาส** | **ผลกระทบ** |
| **๑. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร**๑.๑ ความมั่นคงทางการเงิน | ๑.๑.๑. มอบหมายให้มีผู้ทรงคุณวุฒิจากบุคลาการภายในศูนย์อาเซียนศึกษา กำกับและติดตามการใช้จ่ายงบประมาณ | ๑.๑.๑.เพื่อควบคุมการใช้จ่ายให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพิ่มจำนวนผู้อุปถัมภ์/ สนับสนุนทางด้านการเงิน | ๑.๑.๑. รายรับเกิดจากเงินบริจาคจากบุคคลทั่วไป /รายจ่ายสนับสนุนโครงการ/กิจกรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่อง  | ๑.๑.๑. รายได้ไม่เพียงพอในการจัดกิจกรรมรายจ่ายมากกว่ารายรับ | 5 | 5 |
| **๒ ด้านยุทธศาสตร์ / กลยุทธ์**๒.๑ การดำเนินงานไม่สนองแผน | ๒.๑.๑ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้าร่วมประชุม / รับการอบรมและพัฒนาศักยภาพพัฒนาศักยภาพ | ๒.๑. ๒ เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ | ๒.๑.๓ การดำเนินงานไม่สนองแผน | ๒.๑.๔ ขาดการให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ ตลอดจนการติดตามและประเมินผลแผน | 5 | 5 |
| **๓. ด้านการปฏิบัติงาน**๓.๑ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพมีการดำเนินการตามแผนปฏิทินงานไม่ครบถ้วน | ๓.๑.๑.ประชุมชี้แจงคณะผู้บริหารเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพการศึกษาตามคู่มือฉบับใหม่๓.๑.2. จัดสัมมนา / อบรมเชิงปฏิบัติการแก่บุคลากรผุ้เกี่ยวข้องเกี่ยวกับระบบการประกันคุณภาพฉบับใหม่ | ๓.๑.๒ เพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันในกลุ่มผู้บริหารตลอดจนการกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามปฏิทินงานประกันคุณภาพโดยนำกลับมารายงานผลในวาระสืบเนื่องในการประชุมคราวต่อไป๓.๑.2. สร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันโดยเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่ ตลอดจนทราบแนวทางปฏิบัติและผู้รับผิดชอบ | ๓.๑.๓ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพ | ๓.๑.๔ ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษามีการดำเนินงานตามปฏิทินไม่ครบถ้วนตลอดจนไม่สามารถนำหลักฐานมาประกอบการประเมินคุณภาพการศึกษา ทำหมีผลต่อคะแนนประเมิน | ๔ | 5 |
| **๔. ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล**๔.๑ ความปลอดภัยในสวัสดิภาพและทรัพย์สิน | ๔.1.๑บันทึกเหตุการณ์สำหรับใช้เป็นหลักฐานหากมีเหตุการณ์ไม่ปกติเกิดขึ้น๔.1.๒ เปลี่ยนบริษัทเวรยามรักษาความปลอดภัยและมอบหมายผู้รับผิดชอบตรวจตราการทำงาน๔.1.๓ การทำประกันอัคคีภัยและเช็คสภาพเครื่องดับเพลิง | ๔.1.๑ กล้องวงจรปิดบันทึกเหตุการณ์สำหรับใช้เป็นหลักฐานหากมีการโจรกรรมทรัพย์สินเกิดขึ้น๔.1.๒ บริษัทรักษาความปลอดภัยที่ทำสัญญาจ้างใหม่มีการดำเนินงานที่เป็นระบบและพนักงานรักษาความปลอดภัยแต่งกายตามระเบียบ๔.1.๓ การประกันอัคคีภัยเป็นการประกันความเสี่ยงหากเกิดไฟฟ้าลัดวงจรจากสายไฟสภาพเก่าชำรุด | ๔.๑.๑ ความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย | ๔.๑.๑การโจรกรรม การประพฤติผิดระเบียบวินัยด้านอุบัติเหตุ  | ๔ | ๔ |
| **๕. ด้านเหตุการณ์ภายนอก** ๕.๑การบริการการเงิน | ๕.๑ประชุมส่วนงาน กำหนดประเด็นปัญหาและอุปสรรคเพื่อแก้ไข | ๕.๑ จัดทำคู่มือการเบิกจ่ายงบประมาณและพัสดุในสำนักงาน | ๕.๑การเบิกจ่ายล่าช้า | ๕.๑.๑ ศูนย์อาเซียนต้องดำเนินการสรุปโครงการให้ทันตามกรอบที่กำหนดไว้ | ๔ | ๔ |

| **ปัจจัยเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน** | **ระดับการยอมรับ** | **ผลระดับความเสี่ยง** | **หมายเหตุ** |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **โอกาส****(O)** | **ผลกระทบ****(S)** | **ระดับ****(OxS)** | **โอกาส****(O)** | **ผลกระทบ****(S)** | **ระดับ****(OxS)** | **โอกาส****(O)** | **ผลกระทบ****(S)** | **ระดับ****(OxS)** |
| 1.ความเสี่ยงด้านทรัพยากร | 5 | 5 | 25 | - | - | 6 | 5 | 5 | 25 |  |
| ๒. ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ | ๕ | 5 | 25 | - | - | 6 | ๕ | 5 | 25 |  |
| ๓. การปฏิบัติงาน | 4 | 5 | 20 | - | - | 6 | 4 | 5 | 20 |  |
| ๔. บุคลากร ธรรมาภิบาล | 4 | 4 | 16 | - | - | 6 | 4 | 4 | 16 |  |
| ๕. เหตุการณ์ภายนอก | 4 | 4 | 16 | - | - | 6 | 4 | 4 | 16 |  |

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดไว้ในแผนการจัดการความเสี่ยง ใช้เทคนิค ๔ T ประกอบด้วย Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลด ควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอน กระจายความเสี่ยง และ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดยในช่วงระยะเวลาปีการศึกษา ๒๕๕๗ ได้มีการดำเนินงาน ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๔ กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม

**ปัจจัยเสี่ยง๑. ทรัพยากร การเงิน อาคารสถานที่**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ยุทธศาสตร์** | **ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง** | **ต้นทุน/ค่าใช้จ่าย** | **ผลประโยชน์** |
| **ควบคุม** | **๑. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร การเงิน ความมั่นคงทางการเงิน รายจ่ายและเงินยืมทดรองจ่าย อาคารสถานที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ****ความมั่นคงทางการเงิน****-** มีการประชุมและชี้แจง รายรับและรายจ่ายประจำเดือน- ผู้ใช้เงินเป็นผู้รับผิดชอบ/โครงการได้รับอนุมัติ /ผู้บริหารกำกับติดตามการใช้จ่ายเงิน |  | - เพื่อทราบความสมดุลค่าใช้จ่ายเทียบกับรายรับที่ได้ โดยคำนึงถึงความจำเป็นเฉพาะด้าน- ผู้บริหารรับทราบปัญหาเพื่อกำหนดนโยบาย/มาตรการกำกับติดตามการใช้จ่าย- เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอัตราส่วนของรายรับและรายจ่ายของรายได้คณะร่วมกัน เพื่อวางแผนงบประมาณล่วงหน้าเพื่อให้สอดคล้องกับค่าใช้จ่ายรายปี |
|  | **๒. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์****การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานไม่สนองแผน** - ส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรเข้ารับการอบรม และพัฒนาศักยภาพ- ส่งเสริมศักยภาพทางความคิดและทัศนคติ ด้วยการศึกษาดูงานสถานศึกษาอื่น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ |  | -เรียนรู้นวัตกรรมใหม่ๆ- มีความกระตือรือร้นต่อการพัฒนาตนเอง |
|  | **๓. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน****การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพมีการดำเนินการตามแผนปฏิทินงานไม่ครบถ้วน** - จัดสัมมนาให้ความรู้และการจัดทำระบบการประกันคุณภาพตามคู่มือฉบับใหม่และจัดทำปฏิทินติดตามงานประกันคุณภาพโดยมอบให้ผู้อำนวยการแต่ละสำนักฯ ติดตามงานให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดนำมารายงานผลในวาระสืบเนื่องในการประชุมคณะกรรมการประจำคณะ |  | - สร้างความรู้ความเข้าใจที่ตรงกันเกี่ยวกับคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาฉบับใหม่ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบ  |
|  | **๔) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล** **การดำเนินการจัดการความเสี่ยงด้านลูกจ้างชั่วคราวไม่สามารถปฏิบัติงานได้นาน** - จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรและกำกับติดตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนโดยเฉพาะในส่วนของความก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพ(Careerpath) |  | - ลดปัญหาการไม่ทราบระเบียบข้อบังคับของบุคลากร- เพื่อเพิ่มขวัญกำลังใจในระยะสั้นและสร้างความจงรักภักดีแก่องค์กรในระยะยาว |
| **ถ่ายโอน** | **๑. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร การเงิน ความมั่นคงทางการเงิน รายจ่ายและเงินยืมทดรองจ่าย อาคารสถานที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ****การดำเนินการความมั่นคงทางการเงิน**- ดำเนินการความมั่นคงทางการเงิน**การแก้ไขปัญหาระยะยาว** * - วางแผนการใช้จ่ายเงินให้รัดกุมในทุกโครงการ ให้สอดคล้องกับจากสถานะทางการเงินของมหาวิทยาลัย สถานะทางเศรษฐกิจ และการขยายตัวของการจัดการศึกษา
* **การแก้ไขปัญหาระยะสั้น**
* - ใช้ทุนรำรองจ่าย
 |  |  |
| **๒. การดำเนินการด้านอาคารสถานที่**- จัดหาสำนักงานชั่วคราวในการปฏิบัติงาน |  |  |
| **๓. ด้านการปฏิบัติงาน**การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงด้านระบบและกลไกการประกันคุณภาพมีการดำเนินการตามแผนปฏิทินงานไม่ครบถ้วน- กระจายภาระงานประกันคุณภาพการศึกษาแก่บุคลากร |  |  |
| **๕. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก**- วางแผนและปฏิบัติตามแผนงาน |  |  |
| **หลีกเลี่ยง** | **-** | **-** | **-** |
| **ยอมรับ** | - | **-** | **-** |

**รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงานศูนย์อาเซียนศึกษา
ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๐**

**รายงานครั้งที่ ๑ ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๐ รอบ ๑๒ เดือน (๑ ตุลาคม ๒๕๖๐- ๓๐ ตุลาคม ๒๕๖๐)**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ลำ****ดับที่** | **ปัจจัยความเสี่ยง (เนื่องจาก)** | **ประ****เภทความเสี่ยง** | **ผลกระทบต่อเป้าหมาย(ส่งผลให้)** | **การประเมินค่าความเสี่ยงก่อนมีกิจกรรมควบคุม** | **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** | **กิจกรรมควบคุม** | **วิธีการจัดการความเสี่ยง** | **สัญญาณเตือนภัย** | **หน่วยงานที่รับผิด****ชอบหลัก** | **หน่วยงานที่สนับสนุน** |
| **L** | **I** | **R=LxI** |
| ๑ | ความมั่นคงทางด้านการเงิน | F | รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย  | ๕ | ๕ | ๒๕ | ๖ | - มีการประชุมร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คือ ศูนย์อาเซียนศึกษา กองคลังและทรัพย์สิน และกองแผนงานเพื่อวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม | Treat | เงินคงเหลือมีจำนวนน้อย รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย | ส่วนงานบริหาร | ส่วนวิจัย สารสนเทศและบริการวิชาการ |
| ๒ | ๒. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานไม่สนองแผน | S | แผนยุทธศาสตร์แผนกลยุทธ์ของศูนย์อาเซียนศึกษา การดำเนินงานไม่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และแผนกลยุทธ์ของศูนย์อาเซียนศึกษา | ๔ | ๕ | ๒๐ | ๖ |  - มีการอบรมสัมมนา และจัดทำแผน- จัดทำคู่มือ-ชี้แจงและทำความเข้าใจแก่บุคลากร | TreatTreat | ผลการดำเนินงานไม่สอดคล้องกันการดำเนินงาน | ส่วนงานบริหาร | ส่วนวิจัย สารสนเทศและบริการวิชาการ |

**คำอธิบายตัวย่อ**

RF = Risk Factor (ปัจจัยความเสี่ยง) L = ค่าโอกาสความเสี่ยง ๑ – ๕ จากน้อยไปมาก I = ค่าผลกระทบ ๑ – ๕ จากน้อยไปมาก

R = L x I ค่าโอกาสความเสี่ยง x ค่าผลกระทบ เป็นค่าคะแนนระดับความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม MCU\_RM ๐

**ประเภทความเสี่ยงจำนวน ๕ ด้าน ดังนี้**

O = ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน F = ความเสี่ยงด้านการเงิน C = ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ E = ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก S = ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

**วิธีการจัดการความเสี่ยง จำนวน ๔ ประเภท ดังนี้**

Take = การยอมรับTerminate = การหลีกเลี่ยง Transfer = การโอนถ่าย Treat = การปรับปรุงแก้ไข

**แผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง**

RF ๑: ความมั่นคงทางด้านการเงิน

แผนการตอบสนองความเสี่ยง: แผนงาน

 ๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน:

 ๑.๑ ศูนย์อาเซียนศึกษามีการศึกษาวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย

 ๒. เป้าหมาย :

 ๑.๑ การศึกษาและวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย

 ๑.๒ เงินคงเหลือสิ้นปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ เพิ่มขึ้นร้อยละ ๓ ของเงินอุดหนุนโครงการทั้งหมด

 ๓. งบประมาณ : โครงการจัดทำแผนพัฒนา / แผนงบประมาณ / แผนปฏิบัติการประจำปี

 ๔. ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน : ส่วนงานบริหาร ศูนย์อาเซียนศึกษา

| **ลำดับที่** | **รายละเอียดกิจกรรม** | **% ของงาน** **(แต่ละขั้นตอน)** | **ปีการศึกษา ๒๕๖๐** | **ปีการศึกษา ๒๕๖๐** | **ผู้รับ****ผิดชอบ** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ไตรมาสที่ ๑** | **ไตรมาสที่ ๒** | **ไตรมาสที่ ๓** | **ไตรมาสที่ ๔** | ไตรมาสที่ ๑ | ไตรมาสที่ ๒ | ไตรมาสที่ ๓ | ไตรมาสที่ ๔ |
| ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| ๑ | การศึกษาและวิเคราะห์ค่าใช้จ่าย  |
|  |  - แต่งตั้งคณะทำงาน | ๕ |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ส่วนงานบริหาร |
|  |  - เขียนรายละเอียดโครงการศึกษา | ๑๐ |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - ประชุมวางแผนทำงาน | ๕ |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - วิเคราะห์ทางการเงิน | ๓๐ |  |  |  |  |  |  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - ศึกษาต้นทุนค่าใช้จ่ายที่เหมาะสม | ๓๐ |  |  |  |  |  |  | ✓ | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  | - สรุปผลการศึกษา | ๑๐ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - นำเสนอผลการศึกษาในการประชุมผู้บริหารเพื่อกำหนดมาตรการ / แนวทางแก้ปัญหา | ๕ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - นำผลการศึกษาไปวางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน | ๕ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - สรุปผลการดำเนินการ /ข้อเสนอแนะแนวทางแก้ไข | ๓๐ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  | คณะทำงาน |

**แผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง**

RF ๒: ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์/กลยุทธ์

 การดำเนินงานจัดการความเสี่ยงด้านการดำเนินงานไม่สนองแผน

แผนการตอบสนองความเสี่ยง: แผนงาน

 ๑. ตัวชี้วัดผลสำเร็จของงาน: ๑.๑ ศูนย์อาเซียนศึกษา มีการจัดทำแผนของคณะที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

 ๒. เป้าหมาย : ๑.๑ แผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา ๑ เล่ม

 ๓. งบประมาณ :โครงการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา

 ๔. ผู้รับผิดชอบ/หน่วยงาน : ส่วนงานบริหาร ศูนย์อาเซียนศึกษา

| **ลำดับที่** | **รายละเอียดกิจกรรม** | **% ของงาน (แต่ละขั้นตอน)** | **ปีการศึกษา ๒๕๖๐** | **ปีการศึกษา ๒๕๖๐** | **ผู้รับ****ผิดชอบ** |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **ไตรมาสที่ ๑** | **ไตรมาสที่ ๒** | **ไตรมาสที่ ๓** | **ไตรมาสที่ ๔** | ไตรมาสที่ ๑ | ไตรมาสที่ ๒ | ไตรมาสที่ ๓ | ไตรมาสที่ ๔ |
| ต.ค. | พ.ย. | ธ.ค. | ม.ค. | ก.พ. | มี.ค. | เม.ย. | พ.ค. | มิ.ย. | ก.ค. | ส.ค. | ก.ย. |
| ๑ | โครงการจัดทำแผนพัฒนาศูนย์อาเซียนศึกษา |
|  |  - แต่งตั้งคณะทำงาน | ๒๐ |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  -วิเคราะห์ SWOT  | ๕๐ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  |  - ประชุมวางแผนทำงาน | ๕ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  | - นำเสนอผลการจัดทำแผนพัฒนา | ๒๐ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  | -ประชุมชี้แจงแผนกลยุทธ์ของคณะ | ๒๐ |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |
|  | -บุคลากรในการประชุมผู้บริหารเพื่อกำหนดมาตรการ / แนวทางแก้ปัญหา | ๒๐ |  |  |  |  |  |  |  |  |  | ✓ |  |  |  |  |  |  | คณะทำงาน |

**ภาคผนวก**



**มติการประชุม บุคลากรศูนย์อาเซียนศึกษา**

**ครั้งที่ ๒/๒๕๖๐**

**วัน ที่ เดือน พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๓.๐๐ น.**

 **ณ ห้อง A๔๐๑ ศูนย์อาเซียนศึกษา อาคารเรียนรวม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย**

**ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*\*

**วาระที่ ๔ เรื่องเสนอเพื่อพิจารณา**

 **๔.๓ ขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงศูนย์อาเซียนศึกษา**

 พระมหาสมพงษ์ สนฺตจิตฺโต ดร. ผู้อำนวยการส่วนงานบริหาร เสนอว่า ตามที่สำนักงานตรวจสอบภายใน มีหนังสือเลขที่ ศธ ๖๑๐๐.๑๑/ว ๑๓ เรื่อง การติดตามความก้าวหน้าของแผนบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงานของศูนย์อาเซียนศึกษา บัดนี้ คณะกรรมการได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ศูนย์อาเซียนศึกษาเรียบร้อยแล้วโดยได้ปรับตัวบ่งชี้และเป้าหมายตัวบ่งชี้ให้สอดคล้องกันทั้งระดับแผน/โครงการ/กิจกรรม

 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของศูนย์อาเซียนศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายของมหาวิทยาลัย จึงขออนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม

 จึงเสนอที่ประชุมเสนอพิจารณา

**ที่ประชุมพิจารณาแล้ว มีมติอนุมัติตามที่เสนอ**

รับรองตามนี้

|  |
| --- |
| (พระราชวรเมธี, รศ. ดร.) |
| รักษาการผู้อำนวยการศูนย์อาเซียนศึกษา  |