

### บทที่ 3

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559

### ระบบการบริหารความเสี่ยง

ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) เป็นกระบวนการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อหาแนวทางมาตรการควบคุมหรือแนวทางในการป้องกันแก้ไข หรือลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรจะยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด และเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยจึงได้ทำการพัฒนาแบบฟอร์มในการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้สามารถดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และมาตรฐานการควบคุมภายในได้ ดังนี้

- 1) ฟอร์ม (RM 1) แผนบริหารความเสี่ยง : การวิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง/แผนบริหารความเสี่ยง
- 2) ฟอร์ม (RM 2) ติดตามผลการจัดการความเสี่ยง ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผน รอบ 6 /9 /12 เดือน

### ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๑๑๑๑ ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจ/ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยดำเนินการกำหนดวัตถุประสงค์/ระบุวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์ตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของแผนปฏิบัติการ ประจำปีการศึกษา 2559 ตามแบบฟอร์ม (RM 1) แผนบริหารความเสี่ยง

๑๑๑๑ ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง

มหาวิทยาลัยดำเนินการระบุความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/ประเภทความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม (RM 1) แผนบริหารความเสี่ยง รายงานการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยงโดย

- การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงให้วิเคราะห์ให้ครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย และพิจารณากระบวนการขั้นตอนหลักในการดำเนินงานในแต่ละยุทธศาสตร์ ให้ครอบคลุมประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ดังต่อไปนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
- 2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ)

- 5) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
  - 6) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
  - 7) อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน
- การระบุปัจจัยเสี่ยง เมื่อวิเคราะห์และสามารถระบุความเสี่ยงแล้วให้พิจารณาประกอบด้วยว่าความเสี่ยงที่ระบุขึ้นนั้นเกิดจากสาเหตุใด ปัจจัยใด ทั้งนี้ให้พิจารณาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร
  - การระบุประเภทความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงชนิดใด ซึ่งประเภทความเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ประเภท ดังนี้
    - 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร
    - 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operation Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำ บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
    - 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและควบคุมทางการเงินและการงบประมาณขององค์กรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
    - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นข้อกฎหมาย ระเบียบ การปกป้องคุ้มครอง ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสีย การรักษาความลับข้อมูล รวมถึงประเด็นทางด้านกฎหมายอื่น ๆ เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัยเมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงและสามารถระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง ประเภทความเสี่ยง ให้ นำความเสี่ยงที่ได้ บันทึกลงในแบบฟอร์ม (RM 1) แผนบริหารความเสี่ยง

### ๖๖๖๖ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (risk assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

การประเมินโอกาสที่จะเกิด (Assessment of potential) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) เหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้การประเมินความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการจัดทำร่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือ ระดมสมองในคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อได้พิจารณาครบถ้วนได้ข้อสรุปแล้วจึงนำประเด็นความเสี่ยงลงบันทึกพร้อมทั้งระบุกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารจัดการในแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559

มหาวิทยาลัยทักษิณได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังนี้

การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินที่อ้างอิงจากเกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเพียงตัวอย่างเกณฑ์การประเมิน แต่ทั้งนี้ให้กำหนดเกณฑ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของความเสี่ยงประเด็นนั้นๆ

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย (เชิงปริมาณ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ

คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้ง ในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหาย (เชิงคุณภาพ)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง	สูงมาก	5
มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	สูง	4
มีโอกาสเกิดบางครั้ง	ปานกลาง	3
อาจมีโอกาสดังกล่าวแต่นาน ๆ ครั้ง	ต่ำ	2
มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น	ต่ำมาก	1

การประเมินผลกระทบ (Impact Assessment) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ทั้งนี้การประเมินผลกระทบที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสียหายจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยการจัดทำร่างการวิเคราะห์ความเสี่ยงและนำเข้าพิจารณาในที่ประชุมเพื่อปรึกษาหารือระดมสมองในคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ เมื่อได้พิจารณาครบถ้วนได้ข้อสรุปแล้วจึงนำประเด็นความเสี่ยงลงบันทึกพร้อมทั้งระบุกลยุทธ์หรือแนวทางในการบริหารจัดการในแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559

มหาวิทยาลัยทักษิณได้กำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ดังนี้  
การประเมินผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมิน  
ที่อ้างอิงจากเกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นเพียงตัวอย่างเกณฑ์การประเมิน แต่ทั้งนี้ให้กำหนดเกณฑ์ให้  
สอดคล้องเหมาะสมกับบริบทของความเสี่ยงประเด็นนั้นๆ

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ

คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 - 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 - 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 - 20.2	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

คำอธิบาย	โอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์/บาดเจ็บถึงชีวิต	สูงมาก	5
สูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัส/ขั้นพักงาน	สูง	4
สูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัส/ขั้นหยุดงาน	ปานกลาง	3
สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร/บาดเจ็บรุนแรง	ต่ำ	2
สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	ต่ำมาก	1

การประเมินระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน  
โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัย  
ประเมินระดับความเสี่ยงจากเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) เพื่อระบุถึงตำแหน่งของความเสี่ยงแต่ละรายการ ให้ทราบว่าความเสี่ยงใดมีความสำคัญ และมีความเร่งด่วนสูงสุดที่จะต้องได้รับการแก้ไขก่อนตามลำดับความสำคัญ โดยแบ่งความเสี่ยงเป็น 4 กลุ่ม คือ

นัยสำคัญสูงมาก	13-25	สีแดง
สูง	7-12	สีส้ม
ปานกลาง	3-6	สีเหลือง
ต่ำ	1-2	สีฟ้า

ภาพแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)

ผลกระทบ (Impact)

5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5
	1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

1-2 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ	3-6 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง
7-12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง	13-25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

#### ๕๕ ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง คือ การกำหนดมาตรการ / การหาวิธีการที่เหมาะสมในการจัดการความเสี่ยง โดยขั้นการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง คณะกรรมการฯ จะทราบว่าความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากยอมรับไม่ได้จำเป็นต้องหามาตรการ/กิจกรรม/โครงการเพื่อลดความเสี่ยงมาบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

- จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

- โดยคณะกรรมการจะพิจารณาโดยวิเคราะห์ผลได้ผลเสีย ของแต่ละกิจกรรม/โครงการที่จะนำมาบริหารความเสี่ยง ว่ามีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่ งบประมาณ หรือ ประโยชน์ที่จะได้รับ เมื่อพิจารณาครบถ้วนแล้ว และเลือกกิจกรรม/โครงการแล้ว ให้คณะกรรมการ จะจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559 ตาม

แบบฟอร์ม (RM 1) แผนบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการจะมอบหมายผู้รับผิดชอบหลัก อย่างเป็นลายลักษณ์อักษรในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งคณะกรรมการได้ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง

#### กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

แนวทางในการจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย 4 แนวทาง ดังนี้

- 1) การยอมรับ (Take /Accept) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน ซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ
- 2) การควบคุม (Treat) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการแก้ไข วิธีการควบคุมหรือมีการควบคุมเพิ่มเติม เพื่อให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม
- 3) การยกเลิก (Terminate) หรือ หลีกเลี่ยง (Avoid) หมายถึง การที่ความเสี่ยงนั้นไม่สามารถยอมรับได้และต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน เช่น การหยุดดำเนินงาน หรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น
- 4) การโอนย้าย (Transfer) หรือ แบ่ง (Share) หมายถึง การโอนย้าย หรือแบ่งความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบ เช่น การจ้างบุคคลภายนอกมาดำเนินการแทน การทำประกัน เป็นต้น

#### การสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง

- 1) จัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปทิศทางเดียวกัน และจะทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวมบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และยังเป็นการรับฟังข้อคิดเห็นของหน่วยงานในมุมสะท้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลการทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป
- 2) ทำการเผยแพร่แผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย และรายงานผลการติดตามแผนการบริหารความเสี่ยง ทาง Web Site ของฝ่ายแผนงาน มหาวิทยาลัยทักษิณ  
<http://www2.tsu.ac.th/org/planooffice/>

#### แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ลักษณะ

- 1) การติดตามระหว่างการทำงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบต่อตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง
- 2) การติดตามผลเป็นรายครั้ง ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อไป