

บทที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยทักษิณ ประจำปีการศึกษา 2559

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยทักษิณ

ผู้บริหารสูงสุดของมหาวิทยาลัยทักษิณโดยอธิการบดีได้กำหนดนโยบายให้ทุกหน่วยงานนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่าง ๆ จะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการคาดการณ์อนาคตอย่างมีเหตุผลและมีหลักการในการหาทางลดความเสียหายหรือป้องกันปัญหาที่เป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงดำเนินไปอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ข้อ 6 ที่ “กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐประเมินการควบคุมภายในแล้วรายงานผลต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา” ซึ่งนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ มีรายละเอียด ดังนี้

๑. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน
๒. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม และมีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
๓. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่าง ๆ
๔. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
๕. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจสำคัญที่ต้องร่วมกันปฏิบัติตามปกติเสมือนงานในหน้าที่
๖. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยทักษิณได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาโดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจหลักทั้ง 5 ด้านของมหาวิทยาลัย และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง ในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใน 7 ประเด็น (*ระบบบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา) ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
3. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ)
5. ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
7. อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีการศึกษา 2559

1. มหาวิทยาลัยจัดทำคำสั่งแต่งตั้งกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559 ของคณะ/หน่วยงาน โดยต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 5 ด้านของมหาวิทยาลัย และคณะ/หน่วยงาน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม และด้านการบริหารจัดการ
3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปีการศึกษา 2558 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในปีการศึกษา 2559
4. ในปีการศึกษา 2559 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ต้องดำเนินการวิเคราะห์ทั้ง 7 ด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน ดังต่อไปนี้
 - 1) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
 - 2) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน
 - 3) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (กระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหาร งานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ)
 - 5) ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
 - 6) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
 - 7) อื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน
5. มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2558-2567 ตามประเด็น

ยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ประเด็น และกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ที่ประกอบด้วยความเสี่ยงภายในและภายนอก ดังนี้

- ❖ ความเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร
- ❖ ความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สงคราม การก่อการร้าย

ยุทธศาสตร์การพัฒนา (*แผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยทักษิณ พ.ศ.2558 – 2567)

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาความเป็นเลิศในการผลิตบัณฑิตคุณภาพระดับสากล และความเป็นเลิศในการจัดการศึกษาระดับนานาชาติ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การจัดการศึกษาต่อเนื่องเพื่อการพัฒนากำลังคนคุณภาพรองรับความต้องการของพื้นที่ ประเทศ และการก้าวสู่ประชาคมอาเซียน และประชาคมโลก
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างสรรค์ผลงานการวิจัยและพัฒนาเชิงบูรณาการเพื่อการรับใช้ ชี้นำการพัฒนาให้กับสังคม และพัฒนาเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยในอนาคต
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การจัดบริการวิชาการร่วมสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ขับเคลื่อนการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิต ความมั่นคง และการพัฒนาในภาคใต้ตอนล่าง และประเทศให้แข่งขันได้และเติบโตอย่างต่อเนื่อง
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความเป็นเลิศด้าน ศิลปะ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาและการจัดการสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาสังคมแห่งปัญญาและสันติสุขที่ยั่งยืน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นมหาวิทยาลัยสมบูรณ์แบบมีการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สู่มหาวิทยาลัยแห่งความสุข มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง มีธรรมาภิบาล ฟังพาดตนเองได้
6. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยง ให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุลำดับความรุนแรงของความเสี่ยง โดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map) ดังนี้

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง (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 |

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)

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ

| คำอธิบาย | โอกาสที่จะเกิด | ระดับคะแนน |
|---------------------------------------|----------------|------------|
| มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง | สูงมาก | 5 |
| มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ | สูง | 4 |
| มีโอกาสเกิดบางครั้ง | ปานกลาง | 3 |
| อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่นาน ๆ ครั้ง | ต่ำ | 2 |
| มีโอกาสดังกล่าวในกรณียกเว้น | ต่ำมาก | 1 |

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ

| คำอธิบาย | โอกาสที่จะเกิด | ระดับคะแนน |
|---|----------------|------------|
| สูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์/บาดเจ็บถึงชีวิต | สูงมาก | 5 |
| สูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัส/ชั้นพักงาน | สูง | 4 |
| สูญเสียทรัพย์สินอย่างมาก/บาดเจ็บสาหัส/ชั้นหยุดงาน | ปานกลาง | 3 |
| สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร/บาดเจ็บรุนแรง | ต่ำ | 2 |
| สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง | ต่ำมาก | 1 |

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 |

7. ปีการศึกษา 2559 มหาวิทยาลัยจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำหรับความเสี่ยงที่อยู่ระดับสูง – สูงมาก เป็นลำดับแรก ๆ ก่อน โดยกำหนดเกณฑ์ในการบริหารความเสี่ยงต่อไป ดังนี้
 1. ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม โดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
 2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
 3. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
 4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการเสนอมาตรการการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที