

หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ

การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวังของนิสิต ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า แล่งทุนวิจัย หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งนี้อธิการบดีและทีมผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ถือเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการบริหารการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีจะช่วยหน่วยงานในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงช่วยหน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับผลประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้หน่วยงานสามารถเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล

หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นกรอบแนวทางที่ช่วยให้มหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน สามารถนำหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้การบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละคณะ/หน่วยงานมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้างและความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยง อาจจะมีเนื้อหาบางส่วนที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมภายใน เนื่องจากการควบคุมภายในถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนั้น คณะ/หน่วยงานอาจดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยเชื่อมโยงการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าด้วยกัน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของผู้บริหารและผู้กำกับดูแล

หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ประกอบด้วย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง
2. กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ส่วนที่ 1

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณ มีนโยบายให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการตรวจสอบ มาตรา 79 มหาวิทยาลัยมีระบบการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งกระทรวงการคลังได้ประกาศหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยทักษิณถือปฏิบัติตามคู่มือและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงตามที่กระทรวงการคลังกำหนดและนำคู่มือและแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัย

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นพื้นฐานของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยหน่วยงานในการกำหนดแผนระดับองค์กร และกำหนดวัตถุประสงค์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตัดสินใจของผู้บริหารอยู่บนฐานข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ ส่งผลให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หลัก และเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถของหน่วยงาน โดยหน่วยงานแต่ละแห่งอาจจะมีศักยภาพที่แตกต่างกันในการนำกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความพร้อมของหน่วยงาน กรอบการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย หลักการ 8 ประการ* *แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร คือ

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั้งทั้งองค์กร
2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง
3. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง
5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย
6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ
7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

1. การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

(1) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการบริหารจัดการในภาพรวมมากกว่าแยกเดี่ยว เนื่องจากความเสี่ยงของกิจกรรมหนึ่งอาจจะมีผลกระทบต่อความเสี่ยงของกิจกรรมอื่น ๆ เช่น ความเสี่ยงของภาวะฉุกเฉินที่ทำให้มีผลกระทบต่อกระบวนการทำงาน เกิดการระบาดของโรคไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID-19) ส่งผลกระทบต่อบุคลากร อาจารย์ นักศึกษา และอาจมีผลต่อคุณภาพของการเรียนการสอนลดลงและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(2) การบริหารความเสี่ยงควรผนวกเข้าเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์และกระบวนการประเมินผล

(3) การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องช่วยสนับสนุนกระบวนการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร มหาวิทยาลัยทักษิณมีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ และทุกคณะ/หน่วยงาน รับทราบและถือเป็นแนวปฏิบัติโดยทั่วกัน ดังนี้

- 1) ให้มีบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร โดยบูรณาการกับการควบคุมภายใน
- 2) ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- 3) ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- 4) ให้มีการนำเสนอเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการที่ดี
- 5) ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ
- 6) ให้มีการพัฒนาบุคลากรด้านบริหารความเสี่ยง

2. ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูง มหาวิทยาลัยทักษิณมีผู้กำกับดูแลในรูปแบบคณะกรรมการภายใต้การกำกับดูแลโดยสภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี ซึ่งมีหน้าที่วางแผนและติดตามระบบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ ส่งเสริมการจัดการกิจกรรมการควบคุมภายใน เสนอมาตรการการจัดการความเสี่ยงและจัดการภายใน และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่ออธิการบดี ระดับคณะ/หน่วยงาน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน ตามที่คณะ/หน่วยงานแต่งตั้งขึ้น ภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนงาน

การกำกับการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้กำกับดูแลเกิดความมั่นใจว่าหัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงได้บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพียงพอ และมีประสิทธิผล หัวหน้าหน่วยงานและผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่โดยตรงในการสร้างระบบบริหารจัดการความเสี่ยงประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสภาพแวดล้อม วัฒนธรรมองค์กร และระบบการบริหารบุคคลที่เหมาะสม การจัดสรรทรัพยากรที่เพียงพอในการบริหารจัดการความเสี่ยง การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ การรายงานและการสื่อสาร เป็นต้น

มหาวิทยาลัยทักษิณ มีกระบวนการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงในรูปแบบคณะกรรมการฯ

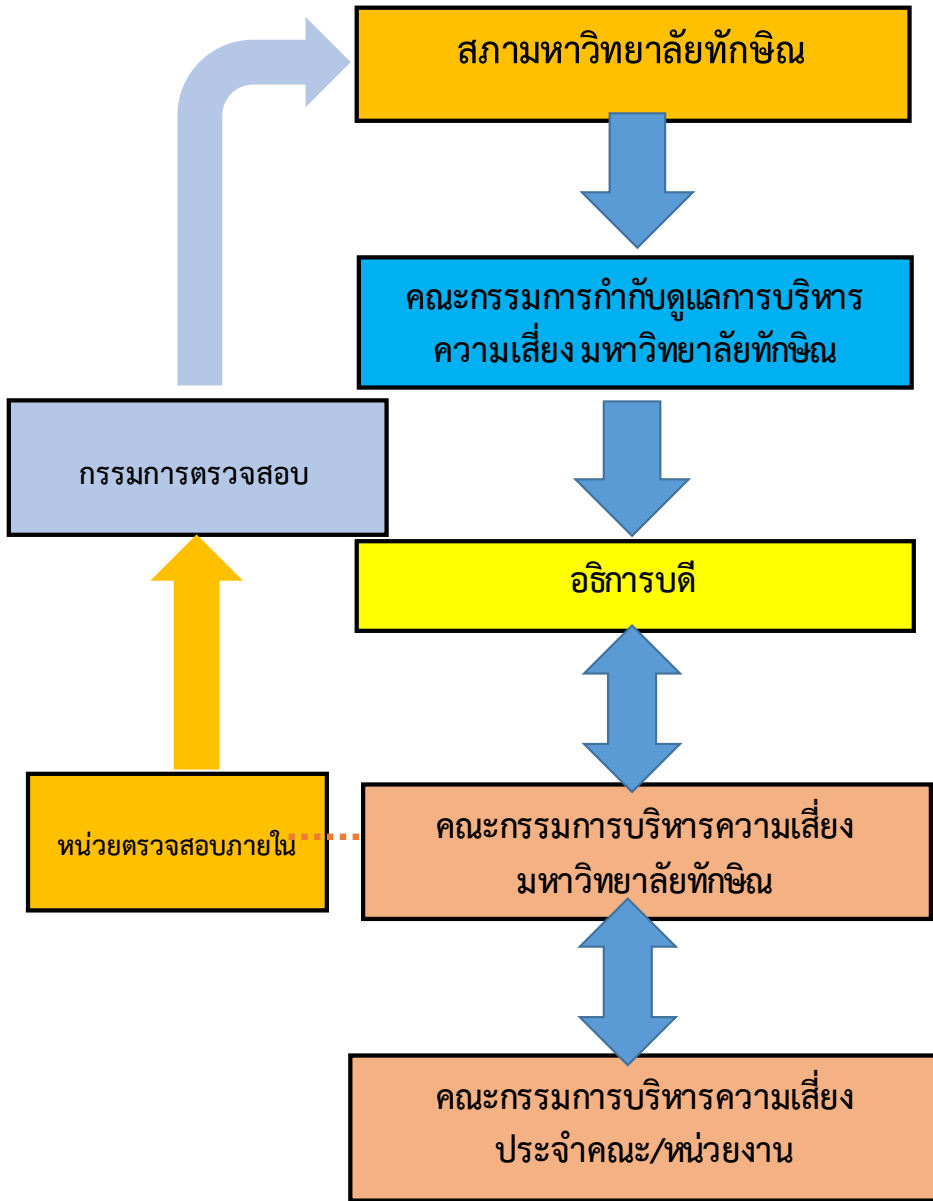
1. ระดับมหาวิทยาลัยรับผิดชอบโดยคณะกรรมการ 2 ชุด คือ

1.1 คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยการแต่งตั้งของสภามหาวิทยาลัยประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอก มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี กำหนดการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

1.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยการแต่งตั้งของอธิการบดีประกอบด้วยผู้บริหารและตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญจากหน่วยงานในมหาวิทยาลัย มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี กำหนดการประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง

2. ระดับคณะ/หน่วยงาน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน ตามที่คณะหรือหน่วยงานนั้น ๆ แต่งตั้งขึ้น เพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ



3. การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร

การขับเคลื่อนหน่วยงานต้องอาศัยบุคลากรที่มีศักยภาพการบริหารทรัพยากรบุคคลเริ่มตั้งแต่การสรรหาการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ การส่งเสริมและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ โดยบุคลากรถือเป็นสินทรัพย์หลักขององค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

การสร้างบุคลากรให้มีความรู้และทักษะในการบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการความเสี่ยง บุคลากรควรมีพฤติกรรมตระหนักถึงความเสี่ยง รวมถึงพฤติกรรมการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลสารสนเทศและข้อมูลการบริหารจัดการความเสี่ยง

การสร้างพฤติกรรมที่ดีในการส่งเสริมการบริหารจัดการความเสี่ยงผ่านวัฒนธรรมที่ดีขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญการสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) การสื่อสารและการตระหนักถึงนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 2) การสร้างความตระหนักถึงหน้าที่ต่อองค์กรในการแจ้งข้อมูลผิดปกติ
- 3) การสร้างพฤติกรรมการแบ่งปันข้อมูลภายในองค์กร
- 4) การสร้างพฤติกรรมการตัดสินใจตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 5) การสร้างพฤติกรรมการตระหนักถึงความเสี่ยงและโอกาส

4. การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานควรมีการกำหนดอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบในเรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างชัดเจนและเหมาะสม ประกอบด้วย เจ้าของความเสี่ยงซึ่งรับผิดชอบในการติดตามการรายงานหรือการส่งสัญญาณความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจในกรณีที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้นในระดับที่กำหนดไว้ และผู้ที่มีหน้าที่ในการควบคุมกำกับติดตามให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยทักษิณ กำหนดบทบาท หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร ดังนี้

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1.คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง	(1) ส่งเสริม สนับสนุน กำหนด และกำกับดูแลนโยบายระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (2) ออกประกาศ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ รวมทั้งสอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยและให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัย (3) สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด (4) ให้ความเห็น คำปรึกษา เกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	(5) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (6) กำกับดูแลและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
2.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	(1) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (2) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลให้ทุกส่วนงาน หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน หน่วยงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (3) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (4) ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการที่รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1.คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	(1) ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง (2) ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง
2.อธิการบดี	(1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและสร้างความเข้าใจให้หน่วยงานยึดแนวปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร (2) ส่งเสริม สนับสนุนการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (3) เข้าใจถึงความเสี่ยงที่อาจจะมีผลกระทบต่อองค์กรและทำให้มั่นใจว่าการดำเนินการที่เหมาะสมเพื่อจัดการความเสี่ยงนั้น ๆ (4) ให้ความเห็นชอบแผน-ผล ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และให้ข้อเสนอแนะจนมั่นใจว่ามีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและปฏิบัติได้ (5) พิจารณาลงนามเพื่อเสนอรายงานการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ ข้อ 6) ต่อคณะกรรมการตรวจ

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
	เงินแผ่นดินและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภายใน 90 วัน นับจากวันสิ้นปีงบประมาณ
3.คณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> (1) ส่งเสริม สนับสนุน กำหนด และกำกับดูแลนโยบาย ระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (2) ออกประกาศ หลักเกณฑ์ แนวปฏิบัติ รวมทั้งสอบทาน นโยบาย กฎ ระเบียบ และวิธีปฏิบัติของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีผลต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และให้ ข้อเสนอแนะ แก่สภามหาวิทยาลัย (3) สอบทานความมีประสิทธิภาพของระบบการบริหาร ความเสี่ยงและการปฏิบัติตามนโยบายที่กำหนด (4) ให้ความเห็น คำปรึกษา เกี่ยวกับระบบการบริหาร ความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนา แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (5) ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (6) กำกับดูแลและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ (7) ปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย
4.คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> (1) กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผน บริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (2) ส่งเสริม สนับสนุน กำกับดูแลให้ทุกส่วนงาน หน่วยงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน หน่วยงานให้ สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (3) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการกำกับดูแลการ บริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง (4) ทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	หน้าที่ความรับผิดชอบ
5. คณะทำงานบริหารความเสี่ยง คณะ/หน่วยงาน (จัดตั้งโดยคณะ/หน่วยงาน)	(1) นำนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติทั่วทั้งหน่วยงาน (2) ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุ และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ในระดับหน่วยงาน ตามแนวทาง COSO – ERM (3) นำแผนบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร กำกับติดตาม และขับเคลื่อนการบริหาร ความเสี่ยง หน่วยงานให้สอดคล้องกับระดับมหาวิทยาลัย (4) จัดทำรายงาน สรุปผลการดำเนินงาน และวางแผนจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ เสนอต่อคณะกรรมการ อำนวยการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
6. หน่วยตรวจสอบภายใน	(1) สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (2) ตรวจสอบและรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของหน่วยรับตรวจว่า ดำเนินการตามวิธีที่หน่วยงานกำหนดหรือไม่ (3) ให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงการควบคุมภายในให้มีความเพียงพอและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (4) จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี
7. ฝ่ายแผนงาน	(1) บริหารและดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในฐานะผู้ช่วยเหลือขานการคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (2) ประสานงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (3) วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อการดำเนินการด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

5. การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การบริหารจัดการความเสี่ยงนอกจากจะคำนึงถึงวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลักแล้ว ผู้บริหารต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้วย โดยเฉพาะความคาดหวังของ นิสิต ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต ศิษย์เก่า แหล่งทุนวิจัย หรือความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงผลกระทบที่มีต่อสังคม เศรษฐกิจ และสภาพแวดล้อม

6. การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์และการตัดสินใจ

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือช่วยผู้บริหารในการกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้หน่วยงานมั่นใจว่ายุทธศาสตร์/กลยุทธ์ขององค์กรสอดคล้องกับพันธกิจตามกฎหมายและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์อาจหมายถึงรวมถึงแผนปฏิบัติงานระยะยาว แผนปฏิบัติงานระยะปานกลาง หรือแผนปฏิบัติงานประจำปีของหน่วยงาน

เมื่อหน่วยงานกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์โดยสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กรแล้ว การบริหารจัดการความเสี่ยงจะถูกใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทางเลือกของงาน/โครงการ (งานใหม่) และการกำหนดวัตถุประสงค์ระดับการปฏิบัติงาน รวมถึงการมอบหมายความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยอาจกำหนดเป็นส่วนหนึ่งของตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน

7. การใช้ข้อมูลสารสนเทศ

ในปัจจุบันข้อมูลสารสนเทศเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการดำเนินงานของหน่วยงาน องค์กรที่มีการบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างมีประสิทธิภาพส่งผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานควรพิจารณาใช้ข้อมูลสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลเป็นพื้นฐาน หน่วยงานควรต้องกำหนดประเภทข้อมูลที่ต้องรวบรวมและการวิเคราะห์ข้อมูลและบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล

ข้อมูลความเสี่ยงประกอบด้วย เหตุการณ์ที่เป็นผลกระทบทางลบหรือทางบวกต่อองค์กร สาเหตุความเสี่ยง ตัวผลักดันความเสี่ยงหรือตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ ข้อมูลสารสนเทศต้องมีความถูกต้อง เชื่อถือได้ เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา ทั้งนี้หน่วยงานอาจพิจารณาการรวบรวมการประมวลผล หรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงแบบอัตโนมัติเพื่อลดข้อผิดพลาดจากบุคคล

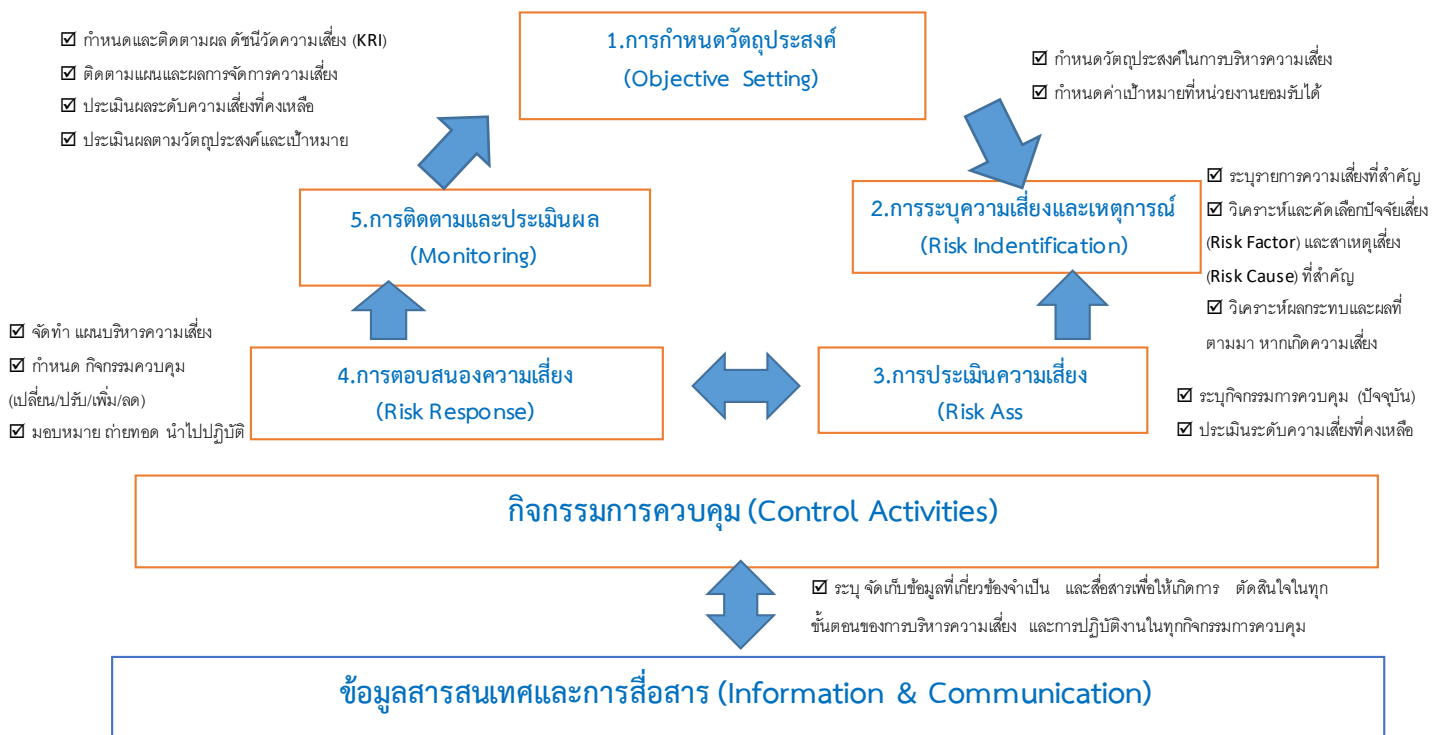
8. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ความสมบูรณ์ของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้นอยู่กับขนาด โครงสร้าง ศักยภาพขององค์กร รวมถึงการใช้ระบบสารสนเทศในการบริหารจัดการความเสี่ยง หน่วยงานอาจจะพิจารณาทำเทียบเคียง เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง พัฒนาเป็นการบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการ และพัฒนาต่อเนื่องโดยมีการฝังการบริหารจัดการความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานและการตัดสินใจบนฐานข้อมูลด้านความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานประกอบด้วย 7 ขั้นตอน

1. การวิเคราะห์องค์กร
2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง
3. การระบุความเสี่ยง
4. การประเมินความเสี่ยง
5. การตอบสนองความเสี่ยง (แผนบริหารจัดการความเสี่ยง)
6. การติดตามและทบทวน
7. การสื่อสารและรายงาน



กระบวนการวิเคราะห์และการบริหารจัดการความเสี่ยง

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. การวิเคราะห์องค์กร

ในการวิเคราะห์องค์กร ต้องคำนึงถึงพันธกิจตามกฎหมาย อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของหน่วยงาน รวมถึงยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์ระดับกระทรวง ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์คณะ/หน่วยงาน รวมถึงนโยบายของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน โดยการวิเคราะห์องค์กรต้องวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หน่วยงานอาจจะเลือกใช้เครื่องมือและข้อมูลต่าง ๆ เช่น

- 1) SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- 2) PESTLE Analysis การวิเคราะห์ด้านการเมือง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านเทคโนโลยี ด้านกฎหมาย ด้านสภาพแวดล้อม
- 3) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของหน่วยงาน
- 4) มติที่ประชุมและข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

2. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณ กำหนดให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน โดยการประเมินความเสี่ยงตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเด็นความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับเพื่อดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้เพื่อเป็นการแสดงเจตนาของผู้บริหารและผู้กำกับดูแลในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในเรื่องการจัดการความเสี่ยง โดยศักยภาพในการจัดการความเสี่ยงขององค์กรขึ้นอยู่กับงบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งนี้ ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งที่ต้องปฏิบัติตามหน้าที่ปกติ

3) มหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงานบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงในระยะเวลาที่กำหนด

4) มีการติดตามประเมินผลและนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

3. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ในการระบุความเสี่ยงส่วนงาน/หน่วยงาน อาจารย์บุรายชื่อความเสี่ยงทั้งหมด โดยรายชื่อความเสี่ยงต้องมีการปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอโดยอาศัยข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน การระบุความเสี่ยง หน่วยงานควรระบุข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง ดังนี้

- เหตุการณ์ความเสี่ยง
- สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง
- ผลกระทบทั้งในด้านลบ/ด้านบวก

มหาวิทยาลัยทักษิณได้กำหนดแนวทางให้ส่วนงาน/หน่วยงานระบุความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูล ดังนี้

- 1) ประเด็นความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
 - 2) ทบทวนแผนการดำเนินงานจากแผนการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา
 - 3) ความเสี่ยงอื่น ๆ ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน/หน่วยงาน
- โดยให้จำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดและตัวอย่าง
ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน (Strategic Risk) “S”	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนงาน หรือ หน่วยงาน ทำบั่นทอนความสำเร็จ หรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอก <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้ อย่างไม่ถูกต้อง <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - ความสามารถองค์กร/การปรับตัว...ไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ทั้งในมิติคุณภาพ และมิติระยะเวลา/ความรวดเร็ว) - ความล่าช้าในการตัดสินใจเชิงนโยบาย/โครงการยุทธศาสตร์ ส่งผลให้ทั้งหลักสูตร การเรียนรู้ การประเมิน ไม่ตอบสนองความต้องการผู้ใช้บัณฑิตในอนาคต

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดและตัวอย่าง
<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน /ปฏิบัติการ (Operation Risk) “0”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามภารกิจงานประจำขององค์กร ทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า สูญเสีย/เสียหาย หรือไม่ สามารถดำเนินการต่อได้ <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกิดเนื่องจากระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือ นวัตกรรมที่ใช้ในการทำงาน <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ อาทิ ข้อมูลสารสนเทศ กำลังคน วิธีการ และประสิทธิผลในการ ดำเนินการ <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - คนเก่งและดี ไม่มาสมัคร - บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถสูงลาออก - เกิดการทุจริตในการปฏิบัติงานจากระบบงานสำคัญที่มีช่องโหว่ - ระบบ/กระบวนการสำคัญเกิดการหยุดชะงัก/ผิดพลาด/คลาดเคลื่อน - ระบบสารสนเทศในการให้บริการที่สำคัญล่มเป็นระยะเวลานาน - ข้อมูลสำคัญ รั่วไหล สูญหาย
<p>ความเสี่ยงด้านการเงินและการคลัง (Financial Risk) “F”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินขององค์กร โดยส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับการบริหาร งบประมาณ การเงิน การบัญชีที่มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อน ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบใช้จ่ายไม่เพียงพอ หรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน <input type="checkbox"/> ความเสี่ยงทางการคลังด้านรายได้ ด้านรายจ่าย การก่อหนี้ และการบริหารหนี้ การบริหารสินทรัพย์ และการบริหารสภาพคล่องพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 30 <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - เสถียรภาพทางการเงินลดลง (ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย) - องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ - นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ล่าช้า ผิดพลาด - เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดและตัวอย่าง
	<ul style="list-style-type: none"> - งบประมาณ ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน - การเปลี่ยนแปลงราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย ฯลฯ - ห้องเรียน Facility Utilization ต่ำ/เสียหาย/เสื่อมสภาพเร็วจากการใช้งานผิดวิธี
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance Risk) “C”	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ รวมถึงมาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาลต่าง ๆ <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน - เกิดการปฏิบัติงานที่ไม่สอดคล้องกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/ด้านการเงิน/ด้านกฎหมาย/ด้านการปฏิบัติ) - การดำเนินงานที่ไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง - เกิดการปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด - ผู้เสียหายประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดก็ทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) “R”	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ บันทวนต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร <input type="checkbox"/> ส่งผลต่อการรับรู้ ความรู้สึก ความเข้าใจ และมุมมองที่มีต่อองค์กร <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชน นำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบ - ข่าวเชิงลบขององค์กรแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว - นิสิต/นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรขาดความรับผิดชอบและความรู้เท่าทันในการใช้สื่อจนส่งผลให้ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - ข่าวลือเชิงลบ แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว

ประเภทความเสี่ยง	รายละเอียดและตัวอย่าง
ความเสี่ยงด้านความปลอดภัย จากอันตรายและภัยพิบัติ (Hazard and Disaster Risk) “H”	<input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในสุขภาพร่างกาย ชีวิต และทรัพย์สิน <input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับ อุบัติเหตุหรือเหตุการณ์เกือบเกิดอุบัติเหตุ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินเกิดขึ้นโดยฉับพลัน <input type="checkbox"/> (ตัวอย่าง) ความเสี่ยง <ul style="list-style-type: none"> - ของเสีย ขยะพิษ สารพิษ สารเคมีรั่วไหล - เพลิงไหม้อาคาร - อันตรายจากอาคารเก่า ที่ชำรุด ทรุดโทรม - ภัยพิบัติ
ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ	<input type="checkbox"/> เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบในด้านอื่น ๆ นอกเหนือจากที่กำหนดไว้

ข้อปฏิบัติเรื่องการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยทักษิณ

1) มหาวิทยาลัยจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรที่สอดคล้องตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงและหลักเกณฑ์การปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด

2) ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน มีแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน จำนวน 1 ชุด โดยมีองค์ประกอบจากผู้บริหารและบุคลากรผู้ปฏิบัติงานภายในส่วนงาน/หน่วยงาน และกำหนดให้มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

- (1) วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงพร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- (2) เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อมหาวิทยาลัยโดยผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการประจำส่วนงาน กรณีหน่วยงานให้ผ่านความเห็นชอบจากผู้บริหารที่กำกับดูแล
- (3) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง รอบ 3/6/9 เดือน และรายงานรอบสิ้นปีงบประมาณ (12 เดือน) หรือตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกำหนด

3) ให้ส่วนงาน/หน่วยงานวิเคราะห์ความเสี่ยงและบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของหน่วยงาน ในด้านการบริหารงาน และการบริหารด้านการเงิน ซึ่งกำหนดทำการวิเคราะห์ตามนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงทางการคลัง พ.ศ. 2561 ซึ่งได้กำหนดเป็นหลักเกณฑ์สำคัญข้อหนึ่งที่ส่วนงาน / หน่วยงานและมหาวิทยาลัยจะต้องแสดงข้อมูลการวิเคราะห์ ตามที่จะได้รับการตรวจสอบประจำปี จากหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการตรวจสอบภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2564

4) ให้นำหน่วยงาน/ส่วนงาน ใช้แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง ตามแบบ RM 1-4 ที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ ในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงพร้อมทั้งจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนฯ

4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการจำแนกและพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) โดยสามารถประเมินความเสี่ยงได้ทั้งจากปัจจัยความเสี่ยงภายนอกและปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร

การกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์เชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ โดยมีตัวอย่าง ดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดทุกครั้ง
4	สูง	มีโอกาสเกิดขึ้นเกือบทุกครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดขึ้นบ่อย
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดในกรณียากเย็น

ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นมากราย
4	สูง	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมดและผู้อื่นบางส่วน
3	ปานกลาง	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงทั้งหมด
2	น้อย	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นส่วนใหญ่
1	น้อยมาก	กระทบเฉพาะกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยตรงบางราย

ทั้งนี้สามารถปรับได้ตามประเด็นความเสี่ยงในแต่ละประเด็น

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำปัจจัยเสี่ยง แต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัดโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

(1) พิจารณาความถี่ของโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

(2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

ระดับความเสี่ยง (Risk Level) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังตารางแสดงระดับความเสี่ยงต่อไปนี้

ผลกระทบจากความเสียหาย	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					

1-2 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงต่ำ

3-6 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปานกลาง

7-12 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูง

13-25 มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงสูงมาก

การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

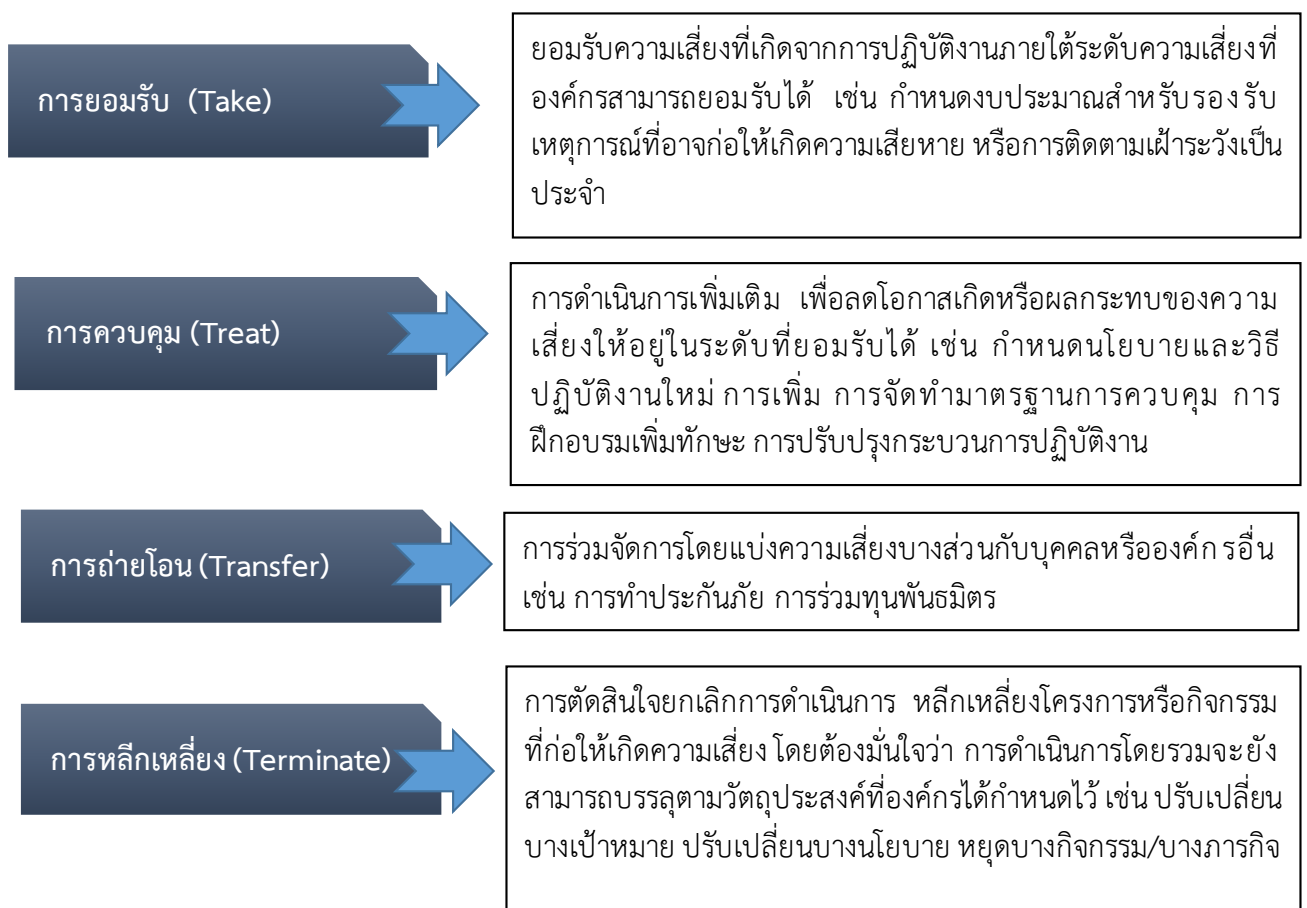
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับองค์กร (Risk Appetite) มหาวิทยาลัย ส่วนงาน/หน่วยงาน จะต้องกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเด็นความเสี่ยงให้ชัดเจน โดยคำนึงถึงศักยภาพขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง (งบประมาณ บุคลากร และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง)

5) การตอบสนองความเสี่ยง (แผนบริหารจัดการความเสี่ยง)

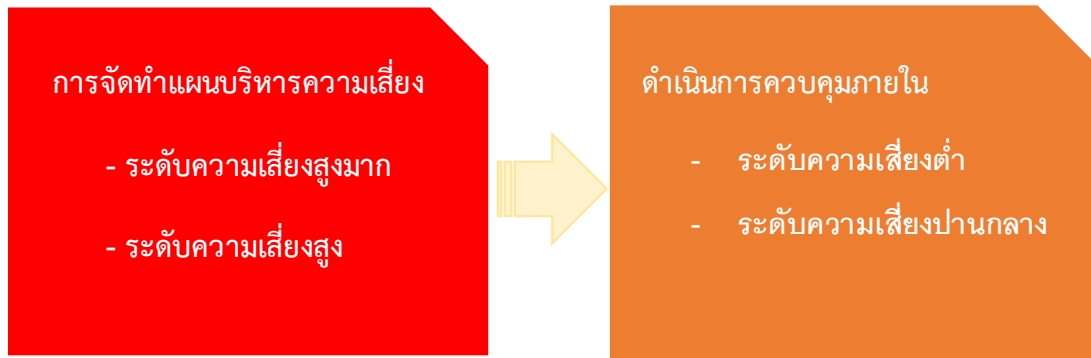
การตอบสนองความเสี่ยง คือ กระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารในการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้ ในการตัดสินใจเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน คือ

- 1) ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง
- 2) ทางเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง
- 3) ทรัพยากรที่ต้องใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยง

กลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง กำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการ โดยมีแนวทาง ดังนี้



มหาวิทยาลัยทักษิณ กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่ผ่านการจัดลำดับความสำคัญตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประกอบด้วย 1) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับสูง-สูงมาก 2) ดำเนินการควบคุมภายในและจัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายใน สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 สำหรับประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับต่ำ-ปานกลาง



6) การติดตามและทบทวน

การติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ยังคงมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนจะต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ปัจจัยที่ทำให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงานต้องทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะซึ่งควรดำเนินการในทุกกระบวนการของการบริหารจัดการความเสี่ยง การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณ กำหนดระบบการติดตามและทบทวน โดยให้ส่วนงาน/หน่วยงาน รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง คือ รอบ 6 เดือน และ 12 เดือน ตามแบบฟอร์มที่กำหนด (เอกสารแนบท้าย)

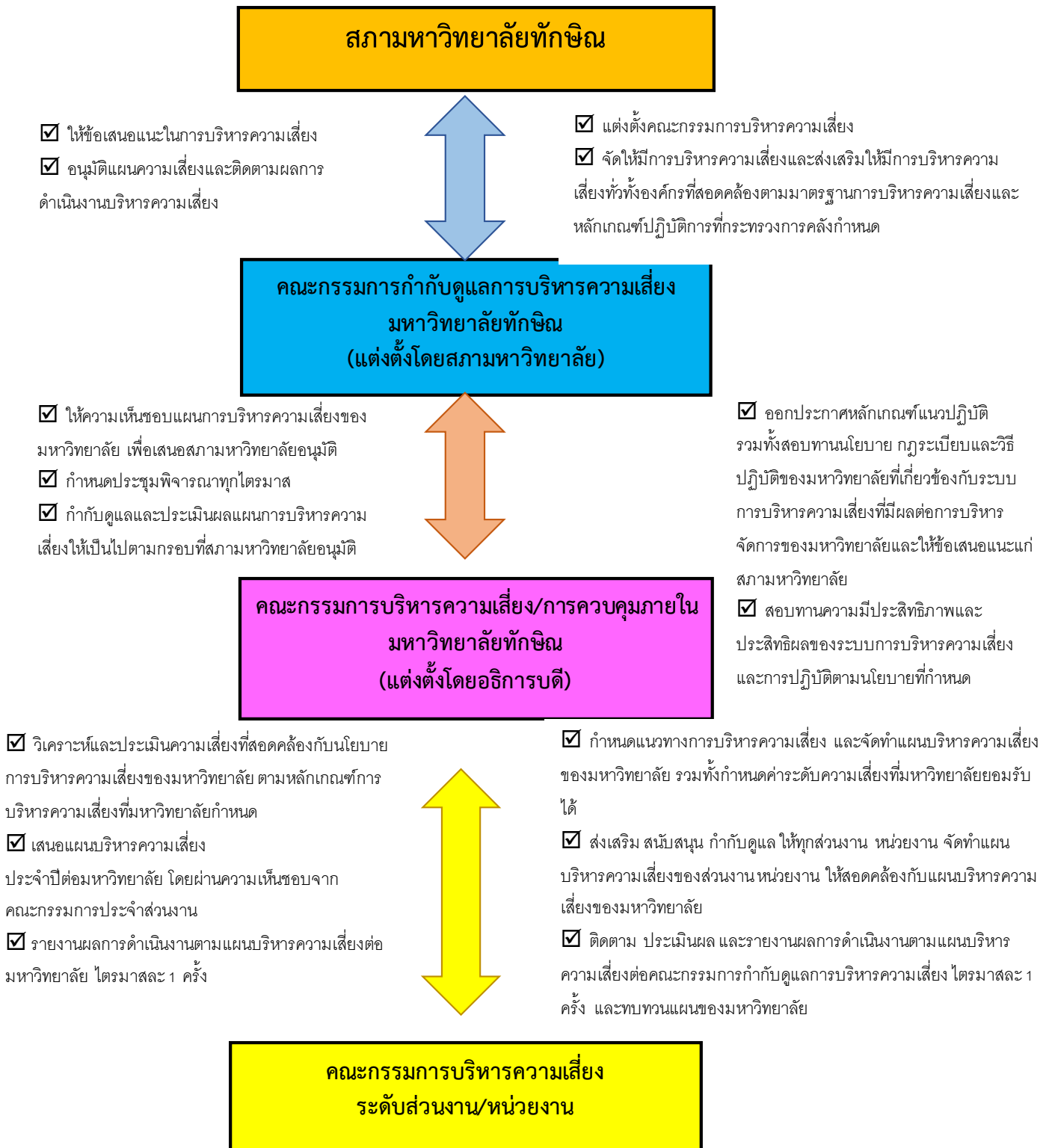
7) การสื่อสารและรายงาน

การสื่อสารเป็นการสร้างความตระหนัก ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง การสื่อสารเป็นการให้และรับข้อมูล การสื่อสารและรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหาร

- มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงาน ต้องมีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก โดยการสื่อสารภายในต้องเป็นการสื่อสารจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา จากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บริหาร และระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน
- มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงาน ควรกำหนดบุคลากรที่ควรได้รับข้อมูล ประเภทของข้อมูล that ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้กำกับดูแล ผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจและทันต่อเวลา
- มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงาน พิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อติดตามข้อมูลความรุนแรงของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยทักษิณได้สื่อสารข้อมูล ข่าวสาร ด้านการบริหารความเสี่ยงลงสู่การปฏิบัติเพื่อให้
เกิดรูปธรรมและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในทุกระดับไว้หลายช่องทาง เช่น

- แจ้งผ่านที่ประชุมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
- เผยแพร่บนเว็บไซต์ของฝ่ายแผนงาน และมหาวิทยาลัยทักษิณ
- แจ้งเป็นบันทึกข้อความอย่างเป็นทางการ
- E-Mail
- โทรศัพท์
- กลุ่มไลน์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



แบบฟอร์มที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยง
ประเมินความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน.....
 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงพร้อมทั้งการประเมินระดับความเสี่ยงเบื้องต้น
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....(ระยะเวลา 1 ตุลาคม พ.ศ.....- 30 กันยายน พ.ศ.....)

ความเสี่ยง	วัตถุประสงค์	ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยง	ประเมินความเสี่ยง (โอกาส X ผลกระทบ)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ ที่มาและข้อมูลเชิงประจักษ์
			(ตัวอย่าง) 4 X 3 = 12 สูง	(ตัวอย่าง) 3 X 3 = 9 ปานกลาง	

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....(หัวหน้าส่วนงาน).....

วันที่.....กันยายน พ.ศ.....



หน่วยงาน.....

การประเมินความเสี่ยง และ การวิเคราะห์ Risk Map

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 :

โอกาส	ระดับคะแนน
สูงมาก	5
สูง	4
ปานกลาง	3
ต่ำ	2
ต่ำมาก	1

ผลกระทบ	ระดับคะแนน
สูงมาก	5
สูง	4
ปานกลาง	3
ต่ำ	2
ต่ำมาก	1

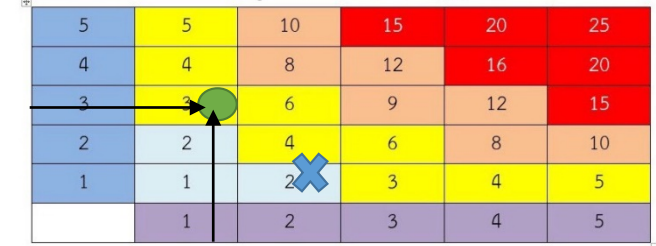
ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่.....(ตัวเลขการประเมิน)..... 
 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้... (ตัวเลขการประเมิน)..... 

ผู้รับผิดชอบหลัก :(ผู้บริหาร)

ผู้รับผิดชอบร่วม :(หน่วยงาน)

การประเมินความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



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

คำอธิบายประเด็นความเสี่ยง

.....

ข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยง

-
-
-
-

ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง คือ โอกาส X ผลกระทบ

ตัวอย่าง : โอกาส 2 X ผลกระทบ 2 = 4 ปานกลาง

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....
 หน่วยงาน.....
 (ระยะเวลา 1 ตุลาคม พ.ศ..... - 30 กันยายน พ.ศ.....)

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การบริหารจัดการความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ/กำหนดเสร็จ
				(ตัวอย่างกำหนดตาม งบประมาณ) 1 ต.ค. 64 - 30 ก.ย. 65

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....(หัวหน้าส่วนงาน).....
 วันที่.....กันยายน พ.ศ.....

รายงานผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง
 ชื่อหน่วยงาน.....
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... (รอบรายงาน 3/6/9 เดือน)
 (วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ..... -พ.ศ.....)

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินระดับความเสี่ยง โอกาส X ผลกระทบ=ค่าความเสี่ยง		งบประมาณ	ผู้รับผิดชอบ
					ก่อน	หลัง		

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....

รายงานสรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง
 ชื่อหน่วยงาน.....
 ประจำปีงบประมาณ พ.ศ..... (รอบรายงาน 12 เดือน)
 (วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ..... -พ.ศ.....)

ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์ในการจัดการ ความเสี่ยง	ผลการดำเนินงาน	ประเมินระดับความเสี่ยง โอกาส X ผลกระทบ=ค่าความเสี่ยง		งบประมาณ	ปัญหาอุปสรรค ในการดำเนินงาน
					ก่อน	หลัง		

ลงชื่อ.....
 ตำแหน่ง.....
 วัน.....เดือน.....พ.ศ.....