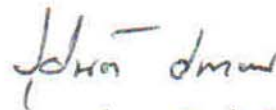


คำนำ

ตามที่ มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้มีนโยบายและยุทธศาสตร์การบริหารงานในมหาวิทยาลัยนเรศวร ที่มีการบริหารที่เชื่อมโยงนโยบาย ยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และมาตรการเพื่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งมีการนำการบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในมากำหนดเป็นกลยุทธ์ โดยมีการป้องกัน โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และสามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งจะต้องมีการประเมิน ควบคุม และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเตรียมการรองรับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก กอง และหน่วยงานเทียบเท่า เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีการใช้ในการปฏิบัติงานที่เกิดเป็นรูปธรรม ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป



(ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

ตุลาคม ๒๕๕๓

สารบัญ

| เรื่อง | หน้า |
|--|------|
| บทที่ ๑ ขอบเขตทั่วไป | ๑ |
| หลักการและเหตุผล | ๑ |
| ข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย | ๒ |
| ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง | ๑๑ |
| บทที่ ๒ ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง | ๑๔ |
| บทที่ ๓ แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร | ๑๗ |
| วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง | ๑๗ |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยง | ๑๗ |
| โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง | ๑๘ |
| หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง | ๒๐ |
| แผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร | ๒๕ |
| บทที่ ๔ กระบวนการบริหารความเสี่ยง | ๒๖ |
| การกำหนดวัตถุประสงค์ | ๒๗ |
| การระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมภิบาล | ๓๑ |
| การประเมินความเสี่ยง | ๓๕ |
| การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการแต่ละความเสี่ยง | ๕๒ |
| ประเมินการควบคุม | ๕๒ |
| การรายงาน | ๕๓ |
| การติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง | ๖๒ |
| แนวทางการสื่อสารความเสี่ยง | ๖๓ |
| ระบบสารสนเทศ | ๖๕ |

บรรณานุกรม

ภาคผนวก

- สรุปขั้นตอนปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
- แบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

สารบัญแผนภาพ

| | หน้า |
|---|------|
| แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ | ๑๕ |
| แผนภาพที่ ๒ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง | ๒๖ |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|-------------|------|
| ตารางที่ ๑ | ๒๘ |
| ตารางที่ ๒ | ๒๙ |
| ตารางที่ ๓ | ๓๐ |
| ตารางที่ ๔ | ๓๕ |
| ตารางที่ ๕ | ๓๘ |
| ตารางที่ ๖ | ๔๓ |
| ตารางที่ ๗ | ๔๖ |
| ตารางที่ ๘ | ๔๘ |
| ตารางที่ ๙ | ๕๑ |
| ตารางที่ ๑๐ | ๕๕ |

บทที่ ๑

ขอบเขตทั่วไป

๑.๑ หลักการและเหตุผล

การบริหารงานของมหาวิทยาลัยนเรศวรภายใต้กรอบนโยบายและแผนกลยุทธ์สู่เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน ในช่วงปี ๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ตามนโยบายของท่านอธิการบดีเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงระหว่างนโยบายและยุทธศาสตร์ การพัฒนาด้านการศึกษา วิจัย สังคมและการบริหารจัดการที่ดี มาตรการและโครงการตามแผนการดำเนินงาน โดยสภามหาวิทยาลัยได้เห็นชอบกำหนดเป็นแผนบริหารและการพัฒนามหาวิทยาลัยแล้ว โดยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกหนึ่งในการบริหารงาน อีกทั้งระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ กำหนดให้หัวหน้าส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยง ทั้งให้มีการจัดวางระบบ การกำกับดำเนินงานด้านการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษาได้กำหนดให้มหาวิทยาลัยมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อช่วยสนับสนุนให้การบริหารงานบรรลุตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นำพาไปสู่การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดการพัฒนาและการแข่งขันได้ โดยลดความเสียหาย และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ และมีรูปธรรม โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เป็นสำคัญ

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้ให้ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเป็นการผสมผสานการบริหารความเสี่ยงโดยพิจารณาจากความเสี่ยงทั้งหมดให้ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทั้งด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ควบคู่กับการควบคุมภายในและการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งเป็นกระบวนการเชิงระบบเพื่อระบุความเสี่ยง การประเมิน การควบคุม และการสื่อสารความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร โดยให้กระบวนการคิดมองไปข้างหน้าได้รับการสนับสนุน และการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารในทุกระดับ และจากทุกคนภายในองค์กร เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุตามเป้าหมาย ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ และวิสัยทัศน์ต่อไป

๑.๒ ข้อมูลพื้นฐานโดยทั่วไปของมหาวิทยาลัย

- วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม ๑๐ อันดับแรกของประเทศ
ภายในปี พ.ศ.๒๕๖๐

- ประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มียุทธศาสตร์ด้านการวิจัยทั้งภายในและภายนอก

ประเทศ

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารการจัดการ

มาตรการ ๑.๑ จัดทำกรอบยุทธศาสตร์และกรอบกลยุทธ์ในการบริหาร

๑.๒ จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศการวิจัย ของกลุ่มงานวิจัยสาขาหลัก

๑.๓ จัดทำฐานแหล่งข้อมูลด้านบุคลากรภายในภายนอก และต่างประเทศ
ผลงานวิจัย ผลงานที่จดลิขสิทธิ์ ทรัพย์สินทางปัญญา แหล่งทุน

๑.๔ สร้างเครือข่าย/พันธมิตร/ความสัมพันธ์กับองค์กร/สถาบันภายนอก
มหาวิทยาลัย

๑.๕ จัดหาผู้เชี่ยวชาญภายนอกเพื่อเป็นที่ปรึกษา/ปฏิบัติงาน ตามความ
เหมาะสมและความจำเป็น

๑.๖ บริหารเชิงรุกในการสร้างโจทย์วิจัยและการจัดทำข้อเสนอขอรับทุน
สนับสนุนจากแหล่งทุนภายนอก

๑.๗ ปรับสัดส่วนการผลิตบัณฑิตระดับปริญญาโท ปริญญาเอก ที่สะท้อน
ความเป็นมหาวิทยาลัยวิจัย

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาความเข้มแข็งและขีดความสามารถในการวิจัยของบุคลากร

มาตรการ ๒.๑ สนับสนุนบุคลากรที่มีคุณวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาโท ให้ศึกษาต่อ
ระดับปริญญาเอก ทั้งในและต่างประเทศ

๒.๒ สนับสนุนบุคลากรให้เข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการตามระยะเวลาที่
กำหนดไว้ตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ.

- ๒.๓ สนับสนุนให้เกิดโครงการวิจัยหลังปริญญาเอก โดยความร่วมมือ/ เครือข่าย/พันธมิตร กับสถาบันที่เป็นเลิศทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตลอดจนการแลกเปลี่ยนนักวิจัย นักศึกษา ปริญญาเอกอย่างต่อเนื่อง และให้รวมถึงการออกไปปฏิบัติงานวิจัยในสถาบันภายนอกระหว่าง ช่วงปิดภาคการศึกษา
- ๒.๔ ปรับภารกิจของนักวิจัยชั้นนำของมหาวิทยาลัย โดยลดภารกิจการสอน ระดับปริญญาตรี และเพิ่มภารกิจงานวิจัยอย่างเหมาะสม
- ๒.๕ สนับสนุนให้นักวิจัยชั้นนำของมหาวิทยาลัยได้เสนอผลงานวิจัยใน ต่างประเทศ
- ๒.๖ จัดให้มีการฝึกอบรม ปาฐกถาจากนักวิจัยชั้นนำของประเทศ และ ระดับโลกอย่างสม่ำเสมอ เพื่อก้าวทันต่อการพัฒนาทางเทคโนโลยี

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนาขีดความสามารถและความพร้อมในการขอรับการ สนับสนุนการวิจัยจาก แหล่งทุนภายนอกมหาวิทยาลัย

- มาตรการ ๓.๑ จัดให้มีฐานข้อมูลและความเชื่อมโยงกับแหล่งทุนนอกทั้งหมด ตั้งแต่ระดับองค์กรท้องถิ่น องค์กรจังหวัด องค์กรในสังกัดกระทรวง และสำนักนายกรัฐมนตรี ตลอดจนองค์กรธุรกิจภาคเอกชนชั้นนำ
- ๓.๒ จัดให้มีนักวิจัยอาวุโสจากภายนอกรวมทั้งจากต่างประเทศมาให้ คำปรึกษา ด้านโจทย์วิจัย การจัดทำข้อเสนอ โครงการวิจัย เพื่อขอรับ ทุนสนับสนุน อย่างสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของแต่ละแหล่งทุนวิจัย
- ๓.๓ จัดให้มีการประชุมระหว่างนักวิจัยของกลุ่มงานวิจัยสาขาหลักของ มหาวิทยาลัยกับนักวิจัยอาวุโส ผู้บริหารขององค์กรภายนอก มหาวิทยาลัย ตลอดจนการนำชมความพร้อมของห้องปฏิบัติการองค์ ความรู้เทคโนโลยีและนวัตกรรม ซึ่งเป็นผลผลิตเด่นของนักวิจัยของ มหาวิทยาลัย
- ๓.๔ จัดให้มีระบบการติดตามความก้าวหน้า ของโครงการตลอดจนการ แก้ปัญหา และข้อเสนอปรับปรุงจนถึงสิ้นสุดระยะเวลาการปฏิบัติงาน ของโครงการจากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

กลยุทธ์ที่ ๔ พัฒนาการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์สู่การยอมรับคุณภาพ และ ความเป็นเลิศ ของผลงานวิจัยตลอดจนการนำไปใช้ประโยชน์ เชิงพาณิชย์

มาตรการ ๔.๑ สร้างระบบการจัดการเพื่อสนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานทางวิชาการในวารสารทั้งในและต่างประเทศ ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการอ้างอิงอย่างกว้างขวาง

๔.๒ สนับสนุนและส่งเสริมการนำผลงานไปจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์อันเป็นทรัพย์สินทางปัญญา

๔.๓ สนับสนุนการเป็นเจ้าภาพในการจัดการประชุมระดับนานาชาติและมีส่วนร่วมในกิจกรรมวิชาการกับองค์กรภายนอกมหาวิทยาลัย

๔.๔ จัดให้มีการเผยแพร่ผลงานเด่นแก่สังคมทางสื่อสารมวลชน เช่น หนังสือพิมพ์ โทรทัศน์ และสื่ออิเล็กทรอนิกส์อื่นๆ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบและกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีขีดความสามารถตามความต้องการของแหล่งจ้างงานระดับแนวหน้าของประเทศ (Demand-based Competency) และได้รับค่าจ้างในอัตราจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องมีอัตลักษณ์ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต และเก่งพิชิตปัญหา

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็นต่อการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

มาตรการ ๑.๑ สร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ Knowledge based society ด้วย จิตสำนึกของความใฝ่รู้ ใฝ่เรียน

๑.๒ จัดให้มีการแลกเปลี่ยนทักษะ โครงการฝึกอบรม โครงการศึกษาดูงานให้แก่คณาจารย์ เพื่อปรับระบบการเรียนการสอนที่เน้นนิสิตเป็นศูนย์กลาง และมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ร่วมกันระหว่างผู้เรียนและผู้สอน กระบวนการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นให้เห็น ให้คิด ให้ค้นหาหลักการ (ทฤษฎี) และให้ปฏิบัติ

๑.๓ จัดให้มีห้องปฏิบัติการที่พร้อมในการปฏิรูประบบการเรียนรู้ด้วยหลักความคิดปฏิบัติการเพื่อให้เห็นให้คิด และได้ทำ แล้วจึงสอนให้เข้าใจถึงเหตุผล โดยใช้องค์ความรู้และทฤษฎี

๑.๔ จัดให้มีความพร้อมและให้ นักศึกษาได้เข้าถึงเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างถื่นหนา

๑.๕ จัดหาพันธมิตร/เครือข่าย/ความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก โดยเฉพาะภาคธุรกิจ เอกชนและชุมชน เป็นสถานฝึกปฏิบัติการและห้องปฏิบัติการสำหรับรายวิชาภายนอกมหาวิทยาลัย

- ๑.๖ จัดให้มีการเชิญวิทยากรจากภาครัฐกิจเอกชน มาบรรยายพิเศษในทุก รายวิชาที่สอนในชั้นปีที่ 3 และปีที่ 4
- ๑.๗ ให้มีการปรับนโยบายการรับนักศึกษาชั้นปีที่ 1 โดยกำหนด สาขาวิชาที่เน้นนักเรียนกลุ่ม Elite และสาขาวิชาที่ยังคงเน้น mass enrollment

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติตามหลักสูตรสู่คุณภาพ โดยมุ่งผลที่บัณฑิตมีความสามารถในการประยุกต์และบูรณาการความรู้โดยรวมมาใช้ในการปฏิบัติงานตามวิชาชีพ

มาตรการ ๒.๑ จัดให้มีการปรับปรุงหลักสูตรไปสู่ Problem Based Learning/Topic Based Learning แทน Content-Based Learning

๒.๒ จัดให้มีการปรับปรุงกระบวนการเรียนรู้โดยให้นักศึกษาเป็นศูนย์กลาง ต้องเข้าใจ และพัฒนา นักศึกษาเป็นรายบุคคลและให้มีส่วนร่วมในความคิดเห็นตลอดจนการใช้ชุมชนเป็นส่วนหนึ่งของห้องปฏิบัติการการเรียนรู้

๒.๓ จัดให้มีการใช้ระบบ e-learningอย่างจริงจัง โดยเริ่มต้นจากกลุ่มวิชาการศึกษาทั่วไป เพื่อสร้างคุณลักษณะสู่ความเป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนด้วยตนเอง

๒.๔ จัดให้มีการปฏิรูประบบการเรียนภาษาต่างประเทศอย่างจริงจัง โดยเร่งรัดให้มีห้องปฏิบัติการ เทคโนโลยีสื่อที่สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตลอดเวลา

๒.๕ จัดให้มีระบบ Tutorial ในทุกรายวิชา และมีการจัดการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๒.๖ จัดให้มีหน่วยงานวิชาการเรื่อง TLDC (Teaching and learning Development Center) ทำหน้าที่ สนับสนุนคณาจารย์ในการจัดหาที่ปรึกษาเกี่ยวกับการพัฒนาระบบวิธีการเรียนรู้เทคนิคและเทคโนโลยี สื่อการสอน สนับสนุนการวิจัยด้านการพัฒนาการสอน การเรียนรู้ และอื่น ๆ

๒.๗ สนับสนุนให้คณาจารย์มีอิสระในการประเมินผลการสอนที่
เอื้ออำนวยต่อระบบ PDCA (Planning, Doing, Checking, and
Acting) เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพการสอนโดยตนเอง

กลยุทธ์ที่ ๓ พัฒนากิจกรรมนอกหลักสูตรให้นำไปสู่การสร้างอัตลักษณ์ของบัณฑิต
มหาวิทยาลัยนเรศวรให้เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต เก่งพิชิตปัญหา

มาตรการ ๓.๑ สนับสนุนและส่งเสริมให้องค์กรนักศึกษาและสถานีสิตมีความ
เข้มแข็ง ตลอดจนมีโอกาสดำเนินการมีส่วนร่วมในการพัฒนา
มหาวิทยาลัย

๓.๒ สนับสนุนและส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านกีฬา ดนตรี การแสดงของ
ชมรมต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง

๓.๓ สนับสนุนและส่งเสริมให้มีกิจกรรมด้านศาสนาและกิจกรรมด้าน
การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม วัฒนธรรมและวิถีชีวิต
สังคมชนบท

๓.๔ จัดให้กองกิจการนิสิต ทำหน้าที่ให้คำปรึกษาองค์กรนิสิต สถานีสิต
และชมรมในการทำแผนปฏิบัติการรายปีที่สนองต่อการสร้างอัต
ลักษณ์ของนิสิต

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาระบบการประเมินผลการศึกษาที่วัดระดับขีดความสามารถของบัณฑิต
(Competency Based Assessment)

มาตรการ ๔.๑ จัดให้มี exit examination ที่วัดความสามารถในการบูรณาการ ความรู้
สู่การปฏิบัติภารกิจตาม วิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการใช้
ภาษาอังกฤษและเทคโนโลยีการสื่อสาร

๔.๒ จัดให้ภาคธุรกิจเอกชน ตลอดจนศิษย์เก่าเข้ามามีส่วนร่วมในการ
จัดทำ คลังข้อสอบ exit examination และสัมภาษณ์ตรวจสอบอัต
ลักษณ์

๔.๓ จัดให้มีการประกวดรางวัลประกาศเกียรติคุณในผลสัมฤทธิ์ของ
คุณภาพบัณฑิตระหว่างกลุ่มสาขา (Cluster)

**ยุทธศาสตร์ที่ ๓ พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบความสัมพันธ์กับศิษย์เก่าอย่างเข้มแข็งและ
ยั่งยืนให้เกิดผลสัมฤทธิ์จากการประสานประโยชน์ ตลอดจนการมีส่วนร่วมในการ
พัฒนานักศึกษาและมหาวิทยาลัย**

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบความสัมพันธ์ ระหว่างศิษย์เก่ากับมหาวิทยาลัย

มาตรการ ๑.๑ จัดให้มี Alumni Office เป็นหน่วยงานถาวรของมหาวิทยาลัย

๑.๒ จัดให้มีระบบฐานข้อมูลของศิษย์เก่าทุกรุ่น ติดตามปรับปรุงข้อมูลให้
เป็นปัจจุบัน

๑.๓ จัดให้ศิษย์เก่ามีส่วนร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย

๑.๔ จัดให้ศิษย์เก่ามีสิทธิเข้าถึงทรัพยากร และบริการทางวิชาการของ
มหาวิทยาลัย

๑.๕ จัดให้มีการประกาศเกียรติคุณ ศิษย์เก่าดีเด่นและรางวัลประเภทต่าง ๆ
รวมถึงการประสานงานการมอบปริญญาเกิตติมศักดิ์

**กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบประชาสัมพันธ์เพื่อเผยแพร่ความสำเร็จและ ชื่อเสียงของศิษย์เก่าให้
เป็นที่ประจักษ์แก่สังคมอย่างกว้างขวาง**

**มาตรการ ๒.๑ จัดให้มีจุดสารสัมพันธ์ ที่ให้ข้อมูลการพัฒนามหาวิทยาลัย และข้อมูล
ความก้าวหน้าของศิษย์เก่าอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง**

๒.๒ จัดให้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลของศิษย์เก่าที่ประสบความสำเร็จใน
ด้านต่างๆผ่านช่องทางสื่อสารมวลชน

**ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวร ให้มีระบบการบริหารและการจัดการที่ยึดมั่นในธรรมาภิ
บาลที่ตรวจสอบได้ทุกระดับ และทุกหน่วยงาน**

กลยุทธ์ที่ ๑ พัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล โปร่งใสและมีประสิทธิภาพ

**มาตรการ ๑.๑ ให้นำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหาร การจัดการ ให้
มากที่สุด**

- ๑.๒ ให้กำหนดวิธีการเพิ่มประสิทธิภาพด้วยการลดขั้นตอน และกำหนดระยะเวลาปฏิบัติงานที่แน่นอน
- ๑.๓ ให้มีการทบทวนระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ คำสั่งต่างๆ ให้มีความโปร่งใส เป็นธรรมและสอดคล้องกับสถานะภาพของมหาวิทยาลัย
- ๑.๔ ให้มีการทบทวนโครงสร้างการบริหารงานให้เหมาะสมกับสภาวการณ์ให้เกิดประโยชน์สูงและประหยัดสุด

กลยุทธ์ที่ ๒ พัฒนาระบบและประสิทธิภาพการประเมินผลการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

- มาตรการ ๒.๑** จัดให้มีระบบฐานข้อมูลด้านต่าง ๆ ของทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย และมีระบบปรับข้อมูลให้ทันสมัยตลอดเวลา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนพัฒนาและประเมินผลการปฏิบัติงาน
- ๒.๑ ให้มีการยกระดับขีดความสามารถและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายใน (Internal Auditing)
 - ๒.๑ ให้มีการยกระดับขีดความสามารถและประสิทธิภาพระบบการควบคุมภายใน (Internal control) ด้านการเงิน การพัสดุ และครุภัณฑ์ การบริหารงานบุคคล
 - ๒.๔ จัดให้มีระบบการประเมินการบริหารความเสี่ยงและจัดทำกลไกเชิงรุก เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่เหมาะสม
 - ๒.๕ ให้มีการยกระดับขีดความสามารถของหน่วยประเมินผลการปฏิบัติงานตาม KPI ก.พ.ร. , สมศ. และ กพอ. ตลอดจนกำหนดแนวทางปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน

- **พันธกิจของมหาวิทยาลัยนเรศวร**

มหาวิทยาลัยนเรศวรต้องเร่งปรับเปลี่ยนไปเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐเพื่อปฏิบัติการกิจหลักที่สำคัญ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล ที่มีการประกันคุณภาพทางการศึกษาตลอดจนมีการประเมินแผนและโครงการต่าง ๆ ที่เป็นระบบโดยมุ่งกระจายโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษาให้กับประชากรในภูมิภาคโดยเฉพาะในเขตภาคเหนือตอนล่าง ๕ จังหวัด ได้แก่ พิษณุโลก พิจิตร สุโขทัย กำแพงเพชร เพชรบูรณ์ อุตรดิตถ์ ตาก นครสวรรค์ อุทัยธานี และจังหวัดพะเยาโดยการจัดการเรียนการสอน ในสาขาวิชาต่าง ๆ ทั้งกลุ่มสังคมศาสตร์ กลุ่มวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีและกลุ่มวิทยาศาสตร์สุขภาพ ให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมและประเทศชาติ รวมทั้งมหาวิทยาลัยนเรศวร จะต้องเคลื่อนเข้าไปให้บริการในชุมชนให้ได้อย่างทั่วถึง โดยการตั้งวิทยาเขตสารสนเทศหรือศูนย์วิทยบริการเพื่อให้บริการทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยมีพันธกิจที่สำคัญ ดังนี้

๑. ด้านการผลิตบัณฑิต

มหาวิทยาลัยนเรศวรมีภารกิจหลักที่ต้องทำการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการชักนำให้เกิดความเจริญยั่งยืนและการหลีกเลี่ยงภาวะชะงักงันเส้นทางการพัฒนาทางเศรษฐกิจของประเทศ มหาวิทยาลัยนเรศวรจะต้องมุ่งเน้นการสร้างบัณฑิตให้มีความสามารถ และสามารถไปทำงานได้ทุกแห่งในโลก การผลิตบัณฑิตในระดับปริญญาโท – เอก จะดำเนินการโดยการมีหุ้นส่วน (Partnership) หรือสร้างเครือข่าย (Networking) ทางวิชาการกับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงในต่างประเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพและความพร้อมด้านอาจารย์ของเราควบคู่ไปกับมาตรฐานทางวิชาการด้วย นอกจากนี้จะต้องปรับตัวให้มีพลวัตและความหลากหลายมากขึ้นในอนาคต ทั้งในเชิงวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนากำลังคนทุกระดับอย่างต่อเนื่อง ทั้งเพื่อพัฒนาทักษะและภูมิปัญญาในงานอาชีพ ในฐานะแรงงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และเพื่อพัฒนาจิตสำนึกและคุณธรรมในฐานะมนุษย์และพลเมืองดีของสังคมไทยและสังคมโลก กลุ่มเป้าหมายอุดมศึกษาต้องมีความหลากหลายยิ่งขึ้น ครอบคลุมทั้งกลุ่มเป้าหมายก่อนเข้าสู่ตลาดแรงงานและกลุ่มเป้าหมายในตลาดแรงงาน นอกจากนี้ยังต้องมีการปรับตัวเกี่ยวกับเรื่องวิธีการและเนื้อหาสาระอีกด้วย

๒. ด้านการวิจัย

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะการวิจัยประยุกต์ เพื่อการพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมที่มีรูปแบบที่ซับซ้อนขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี เพื่ออุตสาหกรรม สมัยใหม่ที่เงินทุนปัญญามากกว่าทุนแรงงานหรือทุนวัตถุดิบ การวิจัยเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ ทรัพยากรและการฟื้นฟู และการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม การวิจัยเชิงอุตสาหกรรม การวิจัยและพัฒนา ระบบบริการด้านสาธารณสุข เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันมหาวิทยาลัยนเรศวรจะให้ความสำคัญสูงขึ้นไป การวิจัยพื้นฐานควบคู่ไปกับการวิจัยประยุกต์ โดยมุ่งให้การพัฒนาการวิจัยพื้นฐานในสาขาต่าง ๆ เป็น ฐานนำไปสู่การวิจัยประยุกต์ที่มีประสิทธิภาพและการเรียนการสอนที่มีประสิทธิผล และสร้าง ความสามารถในการพึ่งพาตนเองด้านความรู้ของประเทศไทยได้อย่างแท้จริงในระยะยาว โดยจะต้อง สร้างผู้นำในการทำวิจัย ดำเนินการในลักษณะหุ้นส่วน (Partnership) หรือการสร้างเครือข่าย (Networking) กับมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำไปสู่ความเป็นสากลได้เร็ว ขึ้นด้วย

๓. ด้านการบริการวิชาการ

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะมุ่งเน้นการบริการทางวิชาการในรูปแบบที่หลากหลายขึ้น การ ให้บริการบางประเภทควรจะเน้นแหล่งเงินทุนที่สำคัญยิ่งขึ้นของสถาบันการศึกษา โดยเฉพาะการ ให้บริการวิชาการแก่กลุ่มเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง เช่น ภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมทั้งควรได้มีการ พิจารณาเกี่ยวกับการลงทุนและดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนในการบริการวิชาการบางประเภท โดยเฉพาะการจัดตั้งหน่วยทดสอบมาตรฐานในสาขาต่าง ๆ เพื่อให้บริการทั่วไป เป็นต้น การดำเนินการ อาจจะต้องใช้ระบบหุ้นส่วน (Partnership) และการสร้างเครือข่าย (Networking) เข้ามาช่วยในการสร้าง จุดแข็งและการยอมรับของสังคมโดยทั่วไป

๔. ด้านการทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

มหาวิทยาลัยนเรศวรตระหนักดีว่าภารกิจด้านนี้กว้างขวางยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจาก แนวโน้มการผสมผสานทางวัฒนธรรม และการมีส่วนร่วมในประชาคมโลกในด้านเศรษฐกิจมากขึ้น ทำให้การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของสังคมไทยเป็นรากฐานของการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ การทำนุ บำรุงศิลปะและวัฒนธรรมไม่ควรถูกจำกัดอยู่แต่ในการอนุรักษ์มรดกทางศิลปะและวัฒนธรรมไทย เท่านั้น แต่ควรหมายรวมถึงการศึกษาให้เข้าใจความเป็นไทยอย่างถ่องแท้ เพื่อนำไปสู่การสงวนความ

แตกต่างทางวัฒนธรรมและการอยู่ร่วมกันในประชาคมโลกอย่างมีเอกลักษณ์และศักดิ์ศรี การเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กร และสังคมอีกด้วย

๑.๓ ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงควรเริ่มต้นจากการที่ผู้บริหาร ตลอดจนบุคลากรที่อยู่ในองค์กรได้ทำความเข้าใจให้ตรงกันต่อคำนิยามหรือความหมายของ “ความเสี่ยง” เพื่อให้บุคลากรสามารถบ่งชี้ความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบ ไปในทิศทางเดียวกัน

๑. ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) ปัจจัยเสี่ยง หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ซึ่งโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เมื่อทำการประเมินแล้ว ทำให้ทราบระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ สูงมาก สูงปานกลาง น้อย และน้อยมาก

๔. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่นำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร และจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรกำหนด กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงมี ๔ แบบ รวมเรียกว่า 4T's Strategies ดังนี้

๑. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น การหยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์ หรือการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรมที่ดำเนินการลง หรือเลือกกิจกรรมที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

๒. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing/Transfer)

การกระจาย/โอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนไปยังผู้อื่นที่มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น เช่น การทำประกันภัย การจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น

๓. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction/Control)

การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยงและ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยหาวิธีเพิ่มเติมเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายใน ปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน/การปฏิบัติงาน/การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉินการจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น

๔. Take การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)

การยอมรับให้มีความเสี่ยงปรากฏอยู่ เป็นความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ เนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ดีอยู่แล้ว เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมจัดการกับความเสี่ยงไม่มีความคุ้มค่าเพียงพอ หรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอต่อการดำเนินการในปริมาณที่เหมาะสม เป็นต้น

๕. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบโดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

๖. การควบคุม (Control)

การควบคุม หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้ ๔ ประเภท คือ

๑. การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก
๒. การควบคุมเพื่อให้อัปเดตพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว
๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต

บทที่ ๒

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยนเรศวรจะได้รับประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง ปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การปฏิบัติตามกรอบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรประสบความสำเร็จประกอบด้วย

๑ การสนับสนุนจากผู้บริหาร

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร จะสามารถเกิดขึ้นได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับเจตนาธรรมณ์ การสนับสนุน การมีส่วนร่วมและความเป็นผู้นำของผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนเรศวร โดยเริ่มต้นจากผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสำคัญและสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนและทุกระดับเข้าใจความสำคัญในคุณค่าของการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยนเรศวร รวมทั้งแสดงความรับผิดชอบ และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดนโยบายให้มีการปฏิบัติ รวมถึงการใช้ข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงในการตัดสินใจและการบริหารงาน

๒ กลไกด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

เมื่อได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารแล้ว บุคลากรทุกคนและทุกระดับในมหาวิทยาลัยนเรศวร ควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกรอบการบริหารความเสี่ยง และความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อีกทั้งควรได้รับการเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจดังกล่าว ควรต้องคำนึงถึงประเด็นดังต่อไปนี้

- ความแตกต่างของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง
- พื้นฐานความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยง

การปฏิบัติงานตามความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงอาจพิจารณาได้จากประเด็น ดังนี้

- การสนับสนุน หรือ การมีส่วนร่วมที่แต่ละบุคคลมีต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยนเรศวร
- การวัดระดับของความเสี่ยงที่บุคคลนั้นเป็นผู้รับผิดชอบว่าได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

๓ การปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ เพื่อช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยนเรศวรบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับกำหนดกระบวนการระบุ ประเมินจัดการติดตามและรายงาน ความเสี่ยง ให้ เป็นระบบ และนำไปสู่การปฏิบัติอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

๔ การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

หลังจากกำหนดให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบแล้วจำเป็นต้องสื่อสารให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทราบถึงความเชื่อมโยงระหว่าง การบริหารความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ขององค์กร รวมทั้งชี้แจงให้บุคลากรของ มหาวิทยาลัยนเรศวร ทุกคนเข้าใจถึงความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลต่อกระบวนการบริหารความเสี่ยงและเมื่อดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงแล้วผู้บริหารจำเป็นต้องได้รับ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลาเพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญหรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ ได้อย่างเหมาะสม

๕ การวัดผลบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยสำคัญประการสุดท้ายที่จะส่งผลให้เกิดความสำเร็จในการบริหารความเสี่ยงคือการกำหนดรูปแบบที่เหมาะสมในการวัดผลการบริหารความเสี่ยงซึ่งรูปแบบของการวัดผลการบริหารความเสี่ยงควร ดำเนินการใน ๒ รูปแบบ ควบคู่กันไป ประกอบด้วย

- การวัดความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยง ที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- การวัดความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับองค์กร หน่วยงาน หรือของแต่ละบุคคล

บทที่ ๓

แนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร

๓.๑ วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ฝ่ายบริหาร/ฝ่ายปฏิบัติเกิดความตระหนัก เข้าใจในหลักการ และกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ
๒. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทั้งระดับคณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง ของมหาวิทยาลัยนเรศวร
๓. เพื่อลดโอกาส และผลกระทบของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยนเรศวร
๔. เพื่อเป็นการเสริมสร้างความเข้าใจให้กับระดับผู้ปฏิบัติงานหรือเจ้าหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องได้รับทราบแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ซึ่งเป็นการถ่ายทอดตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กร สู่ระดับผู้ปฏิบัติงาน
๕. เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับกลยุทธ์และมาตรการของมหาวิทยาลัยนเรศวร
๖. เพื่อให้เกิดการเชื่อมโยงและบูรณาการความเสี่ยงด้านต่าง ๆ กับการบริหารระบบสารสนเทศ เพื่อการจัดการที่ดี โดยเกิดความเชื่อมโยงในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงาน เพื่อให้มีผลการดำเนินงานเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรได้

๓.๒ นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยนเรศวรมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยนเรศวรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยนเรศวร ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
๓. ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี

๕. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

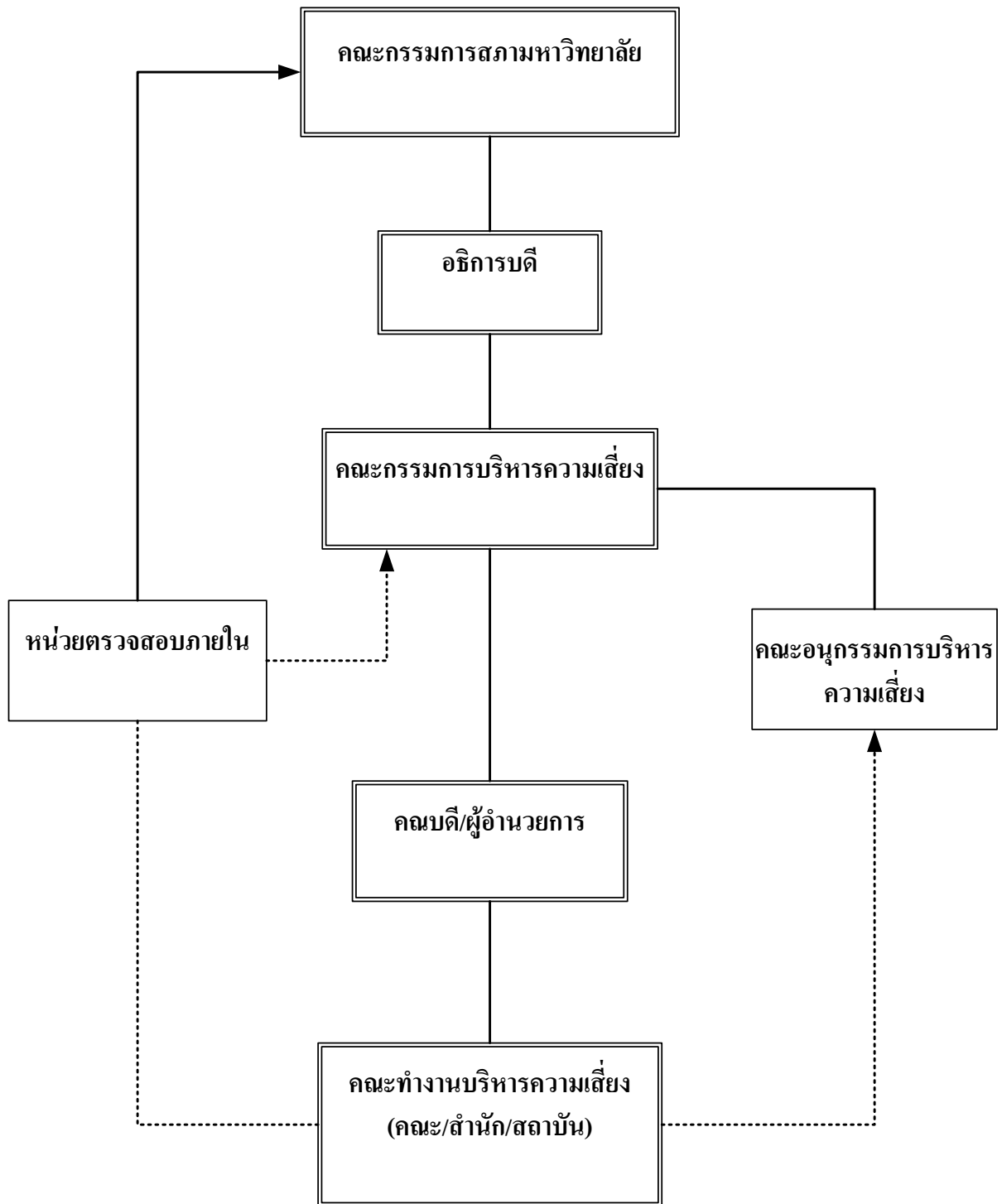
๓.๓ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยนเรศวร กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน (แผนภาพที่ ๒) ดังนี้

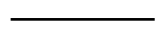
๑. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดีทุกฝ่าย ผู้ช่วยอธิการบดี/ผู้ทรงคุณวุฒิด้านบริหารความเสี่ยง ผู้แทนคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน เป็นกรรมการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและอธิการบดี โดยมี สำนักงานสภามหาวิทยาลัยเป็นฝ่ายเลขานุการ

๒. ระดับคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน รับผิดชอบโดย คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของคณะ/วิทยาลัย/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง/งาน ตามที่คณะหรือหน่วยงาน นั้น ๆ แต่งตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบและดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าหน่วยงาน

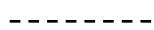
โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร



แผนภาพที่ ๑ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร



สายการบังคับบัญชา



สายการประสานงานการประเมินและรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

๓.๔ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง ของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ มีดังนี้

| ผู้เกี่ยวข้อง | หน้าที่และความรับผิดชอบ |
|-----------------------------|---|
| ๑. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย | ๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน ๒. กำกับนโยบาย ให้คำแนะนำแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดการควบคุมภายใน |
| ๒. อธิการบดี | ๑. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ๒. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง ๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยนเรศวร ๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) และคณะกรรมการพัฒนาการปฏิบัติราชการ (ก.พ.ร.) ทุก ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ๕. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ ๖) ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และปลัดกระทรวงศึกษาธิการ ภายใน ๕๐ วันนับจากวันสิ้นปีงบประมาณ |

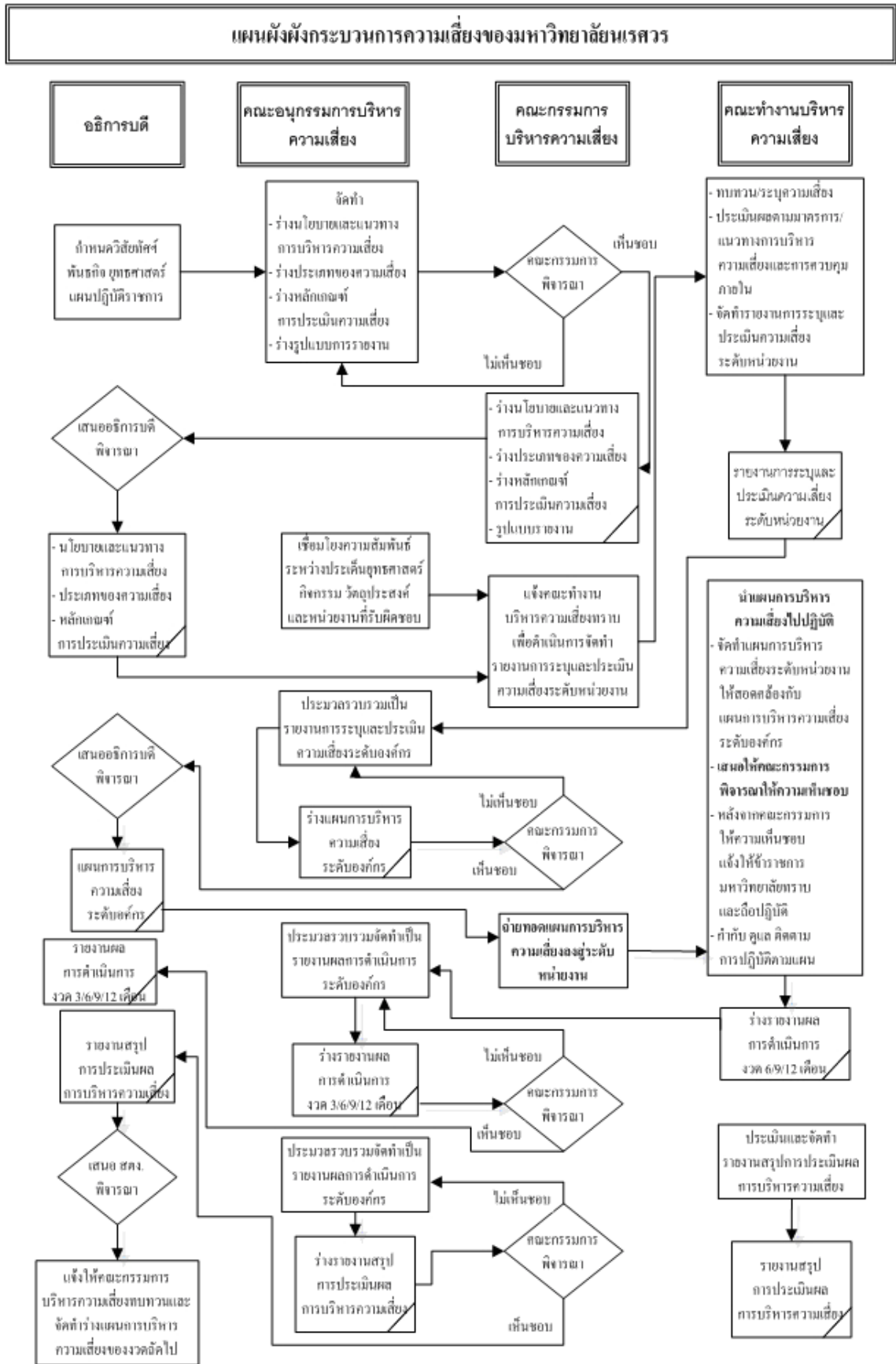
| ผู้เกี่ยวข้อง | หน้าที่และความรับผิดชอบ |
|--|---|
| <p>๓. คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย นเรศวร</p> | <p>๑. ส่งเสริมและสนับสนุนให้การตรวจสอบและการประเมินผลเป็นไปตามมาตรฐานตลอดจนให้คำปรึกษากับผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>๒. ให้คำปรึกษาและพิจารณาขอเขตการตรวจสอบและประเมินผลและการจัดทำแผนการตรวจสอบและการประเมินผล</p> <p>๓. สอบทานความเหมาะสมและเพียงพอของระบบการควบคุมภายในร่วมกับผู้ตรวจสอบภายในและเสนอแนะมาตรการการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ</p> <p>๔. สอบทานรายงานการเงินของหน่วยงานให้ตรงต่อความเป็นจริง ถูกต้อง และเชื่อถือได้</p> <p>๕. สอบทานรายงานผลการตรวจสอบของผู้ตรวจสอบภายในและดำเนินการและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ของผู้ตรวจสอบภายใน</p> <p>๖. การประเมินความเสี่ยงและการดำเนินงานเพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงานของผู้บริหาร และป้องปรามการทุจริตทั่วไป</p> <p>๗. ปฏิบัติงานอื่นๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการตรวจสอบระบบการควบคุม และระบบการประเมินผลของมหาวิทยาลัย</p> <p>๘. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามมติสภามหาวิทยาลัยนเรศวร</p> |

| ผู้เกี่ยวข้อง | หน้าที่และความรับผิดชอบ |
|--|--|
| <p>๔. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร</p> | <p>๑. กำหนดนโยบายและแนวทางในการดำเนิน บริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร</p> <p>๒. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และ จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง</p> <p>๓. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และจัดทำ แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร</p> <p>๔. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการ ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้ง กำหนดแนวทาง/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผน บริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยนเรศวร</p> <p>๕. รายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอต่อ อธิการบดี ทุก ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</p> <p>๖. จัดทำรายงานติดตามประเมินผลการควบคุม ภายใน (ตามระเบียบฯ คตง. ข้อ ๖) ต่ออธิการบดี</p> |
| <p>๕. คณบดี/ผู้อำนวยการ</p> | <p>๑. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน ในหน่วยงาน</p> <p>๒. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของหน่วยงาน</p> <p>๓. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน</p> <p>๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ต่อ</p> |

| ผู้เกี่ยวข้อง | หน้าที่และความรับผิดชอบ |
|---|---|
| | <p>ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร ทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ</p> <p>๕. เสนอรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ ๖) ต่ออธิการบดี ทุกสิ้นปีงบประมาณ</p> |
| <p>๖. คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับ คณะ/สำนัก/กอง/วิทยาลัย/โครงการจัดตั้ง</p> | <p>๑. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ</p> <p>๒. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</p> <p>๓. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง</p> <p>๔. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และการจัดการควบคุมภายใน</p> <p>๕. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ เสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</p> <p>๖. จัดทำรายงานการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในทุกสิ้นปีงบประมาณ (ตามระเบียบฯ คตง.ข้อ ๖) เสนอต่ออธิการบดี/ผู้อำนวยการ</p> |
| <p>๗. คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง</p> | <p>๑. ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง</p> <p>๒. เสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร ให้ทุกหน่วยงานได้รับทราบนโยบายหรือมาตรการที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติในหน่วยงาน</p> |

| ผู้เกี่ยวข้อง | หน้าที่และความรับผิดชอบ |
|--------------------------------|---|
| | <p>๓. ติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกำหนดแนวทาง/ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยนเรศวรเพื่อให้ทุกคนทุกหน่วยงานถือปฏิบัติให้เป็นทิศทางเดียวกัน</p> |
| <p>๘. สำนักงานตรวจสอบภายใน</p> | <p>๑. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</p> <p>๒. จัดทำรายงานผลการสอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายใน (แบบ ปส.) เสนอต่ออธิการบดี</p> |

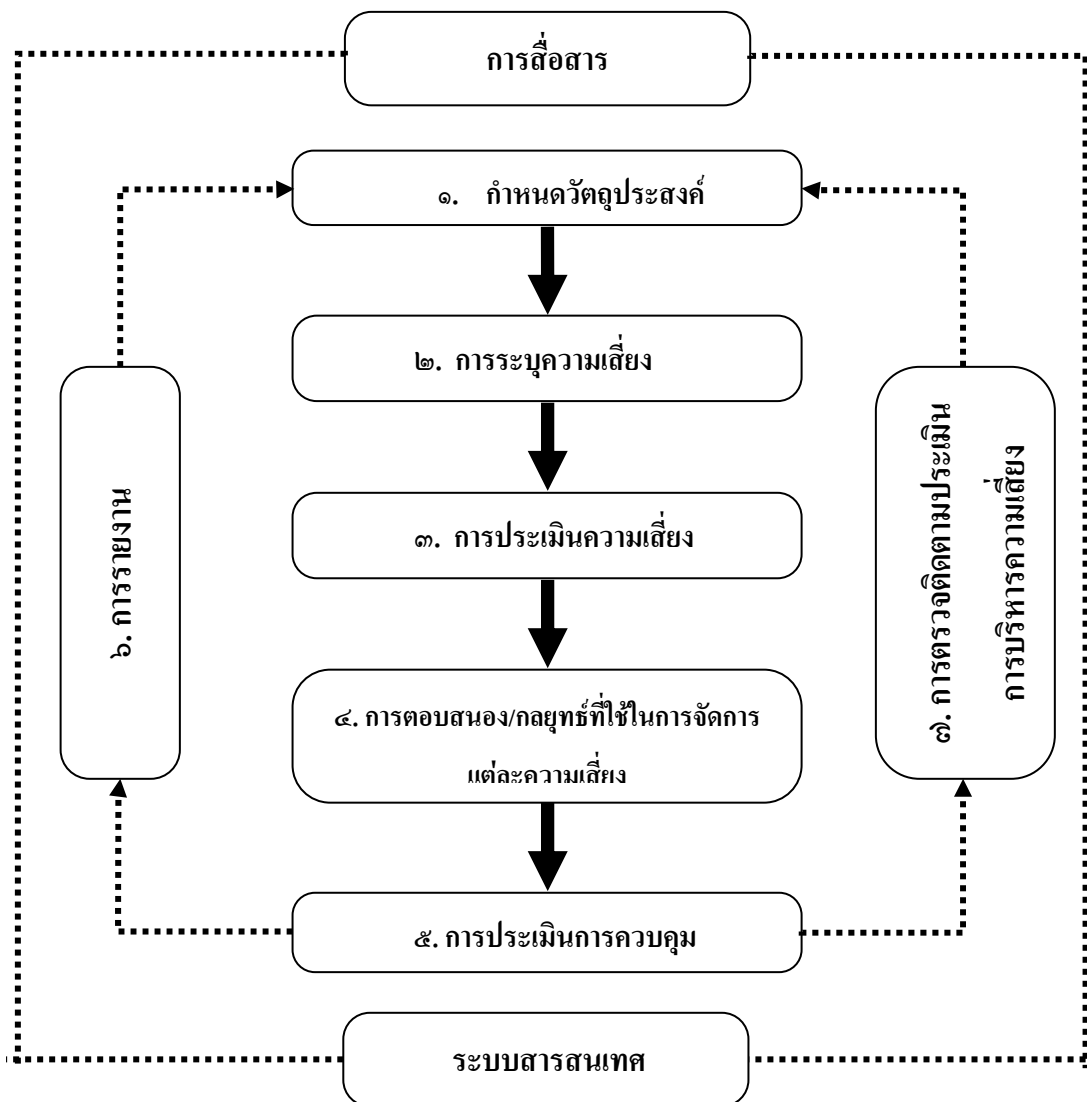
๓.๕ แผนผังกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร



บทที่ ๔

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหาร/จัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวนี้จะสำเร็จได้ ต้องมีการสื่อสารให้คนในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกันตลอดจนควรมีการจัดทำระบบสารสนเทศ เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง ทั้งนี้มหาวิทยาลัยนเรศวร มีกระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน



แผนภาพที่ ๒ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

๔.๑ การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนของแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการปี พ.ศ. ๒๕๕๒ – ๒๕๕๖ ของมหาวิทยาลัยนเรศวร หรือ คณะ/สถาบัน/สำนัก

เพื่อให้โครงการสำคัญที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุผลสำเร็จตามประเด็นยุทธศาสตร์สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้ซึ่งจะส่งผลให้บรรลุผลสำเร็จตามกลยุทธ์ เป้าประสงค์ของประเด็นยุทธศาสตร์ จึงต้องมีการกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

๑. การกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

๑.๑ การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน /โครงการ

๑.๑.๑ ตามหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกโครงการเพื่อนำมาพิจารณาบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีปัจจัยการพิจารณา ๒ ปัจจัย คือ สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์และงบประมาณที่ได้รับ โดยแบ่งเกณฑ์การพิจารณาในแต่ละปัจจัยเป็น ๓ ระดับ คือ ๑, ๒, ๓

๑.๑.๒ การพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยจะคัดเลือกโครงการที่ได้ค่าคะแนนความสำคัญของโครงการสูงสุดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์มาเป็นตัวแทนในการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางของ SP7 {ความสำคัญของโครงการ = ระดับความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์หรือพันธกิจ (a) x ระดับของงบประมาณที่ได้รับ (b) x ระดับของผู้มีส่วนได้เสีย (c) }

๑.๒ โครงการที่คัดเลือกมาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง

เป็นการกำหนดตัวชี้วัดค่าเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการในทุกยุทธศาสตร์ที่คัดเลือกตามข้อ ๑.๑.๒ เป็นร้อยละ ตัวอย่างดังนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบและกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมีขีดความสามารถตามความต้องการของแหล่งจ้างงานระดับแนวหน้าของประเทศ (Demand-based Competency) และได้รับค่าจ้างในอัตราจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องมีอัตลักษณ์ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต และเก่งพิชิตปัญหา

- โครงการที่พิจารณามาดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยง คือ โครงการพัฒนาศักยภาพบัณฑิตสู่สากลปีละ ๒๐๐ คน

- วัตถุประสงค์ของโครงการ : เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ในเชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย และบริการวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการของตลาด อย่างครบถ้วน จำนวน ๒๐๐ คน ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕

- เป้าหมายการบริหารความเสี่ยงของโครงการ : ๒๐๐ คน

สามารถกำหนดตัวชี้วัดได้ตามตารางที่ ๑ ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมายดังนี้

ตารางที่ ๑ ตัวอย่างการกำหนดตัวชี้วัดและค่าเป้าหมาย

| ตัวชี้วัด | หน่วยนับ | ค่าเป้าหมาย |
|---|----------|-------------|
| จำนวนบัณฑิตที่มีความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย และบริการวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการของตลาด | คน | ๒๐๐ |

ตารางที่ ๒ ตัวอย่างผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | โครงการ | งบประมาณที่ได้รับ (จำนวนเงิน) | สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์ (a) | งบประมาณที่ได้รับ (b) | ผู้มีส่วนได้เสีย (c) | ความสำคัญของโครงการ (a*b*c) |
|-------------------|---------|----------------------------------|---|--------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| | | | | | | |

****คำอธิบายเพิ่มเติม****

งบประมาณที่ได้รับ(จำนวนเงิน) หมายถึง งบประมาณที่โครงการได้รับเป็นจำนวนเงินเท่าใด

สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ หมายถึง โครงการนั้นมีความสอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยในทุกกลยุทธ์กับประเด็นยุทธศาสตร์นั้น

งบประมาณที่ได้รับ หมายถึง งบประมาณที่ได้รับ
(ตามเกณฑ์การกำหนดงบประมาณที่ได้รับ)

ผู้มีส่วนได้เสีย หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ เช่น อาจารย์ บุคลากร นิสิต ประชาชน เป็นต้น ซึ่งสามารถระบุกลุ่มเป้าหมายได้ชัดเจน ระดับใด (ตามเกณฑ์การกำหนดค่าประเมินน้ำหนักตามปัจจัยทั้ง 3 ด้าน)

ตารางที่ 3 หลักเกณฑ์การประเมินน้ำหนักตามปัจจัย 3 ด้าน

| ปัจจัยพิจารณา | หลักเกณฑ์การพิจารณา | | |
|---|---|--|---|
| | 1 | 2 | 3 |
| 1. ความสอดคล้องของแผนงาน/ โครงการ/กระบวนการกับยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย | ไม่สอดคล้อง กับกลยุทธ์ใน ประเด็น ยุทธศาสตร์ | สอดคล้องกับ กลยุทธ์ที่ เกี่ยวข้องเพียงบางกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ | สอดคล้องครบทุก กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้อง ในประเด็น ยุทธศาสตร์ |
| 2. งบประมาณที่ได้รับ | < 100,000 บาท | 100,000 – 1,000,000 บาท | > 1,000,000 บาท |
| 3. การกำหนดกลุ่มผู้รับบริการ/ผู้มีส่วน ได้ส่วนเสีย | ระบุ กลุ่มเป้าหมาย ได้ไม่ชัดเจน เช่น ประชาชน ทั่วไป | ระบุกลุ่มเป้าหมายได้ ชัดเจนบางกลุ่ม เช่น นิสิต , หน่วยงานรัฐ เป็นต้น | ระบุกลุ่มเป้าหมาย ได้ชัดเจนทุกกลุ่ม เช่น นิสิต ผู้ประกอบการ กลุ่มวิสาหกิจ ชุมชน หน่วย ราชการ กระทรวง บริษัท เป็นต้น |

๔.๒ การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

๑. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

๑.๑ ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

สำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรนั้น หมายถึง เหตุการณ์ หรือกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย (อาจเป็นตัวเงินหรือไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการ พ.ศ.๒๕๕๒-๒๕๕๖ ของมหาวิทยาลัยนเรศวรทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานและโครงการ / กิจกรรม ทั้งนี้สามารถจำแนกความเสี่ยงได้เป็น ๖ ลักษณะ ดังนี้

๑. **Strategic Risk** - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ กฎหมาย ตลาด ภาพลักษณ์ ผู้นำ ชื่อเสียง ลูกค้า เป็นต้น
๒. **Operational Risk** - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ กระบวนการ เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศและคนในองค์กร รวมถึงจรรยาบรรณของอาจารย์ บุคลากร เป็นต้น
๓. **Financial Risk** - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน เช่น การผันผวนทางการเงินสภาพคล่อง อัตราดอกเบี้ย ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงิน การรายงานทางการเงินบัญชี การเงินและงบประมาณ เป็นต้น
๔. **Compliance Risk** - ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับด้านนโยบายการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย

กฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

๕. **Hazard Risk** - ความเสี่ยงด้านคุณภาพชีวิตและความปลอดภัย
เช่น ความปลอดภัยของอาจารย์ นิสิต บุคลากร , ความปลอดภัยของอาคารสถานที่ ระบบสาธารณูปโภค รวมถึงการสูญเสียทางชีวิตและทรัพย์สินจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ และการก่อการร้าย เป็นต้น
๖. **Good Governance Risk** - ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

ตัวอย่าง ความเสี่ยงโดยทั่วไป

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- การสูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน
- การใช้ทรัพยากรอย่างไม่ประหยัด

๑.๒ ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไมทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลัง ได้อย่างถูกต้อง

ตัวอย่าง ปัจจัยเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- การแทรกแซงจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคา / มูลค่าของทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแทนของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกการขายและจำนวนเอกสาร

- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่างๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน
- ความเพียงพอและประสิทธิผลของการควบคุมภายใน
- การเปลี่ยนแปลงองค์กร, การปฏิบัติงาน, เทคโนโลยี
- การตัดสินใจของฝ่ายบริหาร
- การประมาณการด้วยตัวเลขทางบัญชี
- การยอมรับสิ่งที่ตรวจพบ
- การดำเนินการแก้ไข

๑.๓ การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับ โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็น ความเสี่ยง ที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๑. สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัยนเรศวรซึ่งเป็นสิ่งที่ ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยนเรศวร เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ
๒. สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัยนเรศวร เช่น รูปแบบ การบริหารสั่งการการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยง มีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

๑. การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
๒. การระบุความเสี่ยง โดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
๓. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What-if”
๔. การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงาน ในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

โดยมีตัวอย่างการระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงตามขั้นตอนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ ตามตารางที่ ๔ ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

ตารางที่ ๔ ตัวอย่างการกำหนดวัตถุประสงค์ของโครงการ และวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลัก

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาศักยภาพบัณฑิตสู่สากลปีละ ๒๐๐ คน

วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม : เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ในเชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย และบริการวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการของตลาดอย่างครบถ้วน จำนวน ๒๐๐ คน ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕

| ขั้นตอนการดำเนินงาน (๑) | วัตถุประสงค์ของ ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) |
|---|--|---|---|
| ๑. สำรวจความต้องการของตลาดที่ ต้องการบัณฑิตที่มีความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย สู่สากล และสำรวจการจัด ระดับมาตรฐานในสาขาวิชา | ๑.๑ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของ ตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตในสาขาที่ ผลิตที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | ๑.๑ ไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของ ตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตในสาขาที่ผลิต ที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | ๑.๑.๑ ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ของบุคลากร ภายในให้มีความรู้ความใจในตลาดแรงงาน และ ไม่มีการสืบค้นหาข้อมูลในแหล่งงานทั้งหน่วยงาน ของรัฐและเอกชน |
| | | | ๑.๑.๒ ไม่มีการรวบรวมข้อมูลความต้องการของ ตลาดแรงงาน อย่างต่อเนื่อง |
| | ๑.๒ ได้ข้อมูลการจัดระดับสาขาวิชาที่ ผลิตอย่างถูกต้อง | ๑.๒ ไม่ได้ข้อมูลการจัดระดับสาขาวิชาที่ผลิต อย่างถูกต้อง | ๑.๒.๑ ไม่มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการไปดู ข้อมูลระดับสาขาที่ผลิต |

๒. การระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล

เป็นการกำหนดกิจกรรมของโครงการที่จะดำเนินการนำมาระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล ๘ องค์ประกอบ ได้แก่ ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ตอบสนอง รับผิดชอบต่อ โปร่งใส มีส่วนร่วม กระจายอำนาจ นิติธรรม เสมอภาค

ความหมายองค์ประกอบตามหลักธรรมาภิบาล

๑. **หลักประสิทธิผล (Effectiveness)** : ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศ เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึงมีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

๒. **หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)** : การบริหารราชการ ตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจ เพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกคน

๓. **หลักการตอบสนอง (Responsiveness)** : การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้เสีย ที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง

๔. **หลักการรับผิดชอบต่อ (Accountability)** : การแสดงความรับผิดชอบต่อในการปฏิบัติหน้าที่ และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบต่อ นั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมถึงการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

๕. **หลักความโปร่งใส (Transparency)** : กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่าง ๆ และสามารถตรวจสอบได้

๖. **หลักการมีส่วนร่วม (Participation)** : กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชนและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหา/ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

๗. **หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)** : การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจ จากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และ

ภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มประสิทธิภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของ ส่วนราชการ ทั้งนี้การกระจายอำนาจการตัดสินใจที่ดี บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถและข้อมูลสนับสนุนเพื่อให้เกิดการตัดสินใจที่เหมาะสม

๘. หลักนิติธรรม (Rule of Law) : การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้เสีย

๙. หลักความเสมอภาค (Equity) : การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่มีการแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่น ๆ โดยมีตัวอย่างการระบุมความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาลทั้ง 9 ด้าน ตามตารางที่ ๕ ตัวอย่างการกำหนดโครงการที่ต้องดำเนินการมาทำการระบุมความเสี่ยงตามมติธรรมาภิบาล ๙

ตารางที่ ๕ ตัวอย่างการกำหนดโครงการที่ต้องดำเนินการมาทำการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมาภิบาล ๕

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาบัณฑิตสู่สากลปีละ ๒๐๐ คน

| กิจกรรม/โครงการ | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง | | | | | | | | | |
|-----------------------|--|-------------|---------|-----------|---------|------------|--|----------|---------|--|
| | ประสิทธิผล | ประสิทธิภาพ | ตอบสนอง | รับผิดชอบ | โปร่งใส | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม | เสมอภาค | |
| การพัฒนาบัณฑิตสู่สากล | ๑.๑.๒ ไม่มี การรวบรวม ข้อมูลความต้องการของ ตลาดแรงงาน อย่างต่อเนื่อง | | | | | | ๑.๑.๑ ไม่มีการ มอบหมายหน้าที่ของ บุคลากรภายในให้มี ความรู้ความเข้าใจใน ตลาดแรงงาน และไม่มี การสืบค้นหาข้อมูลใน แหล่งงานทั้งหน่วยงาน ของรัฐและเอกชน ๑.๒.๑ ไม่มีการ มอบหมายเจ้าหน้าที่ใน การไปดูข้อมูลระดับ สาขาที่ผลิต | | | |

๔.๓ การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

๑. ใช้หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (x หรือ C: Consequence) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (y หรือ L : Likelihood) มาเป็นเครื่องมือในการประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับความเสี่ยง โดยจะระบุถึงประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณาของความรุนแรงของผลกระทบและโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย แบ่งเป็น ๕ ระดับ คือ ๑ = น้อยมาก ๒ = น้อย ๓ = ปานกลาง ๔ = สูง ๕ = สูงมาก
ระดับความเสี่ยง = โอกาส x ผลกระทบ

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ

| ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของมูลค่าความเสียหาย (Impact) เหนือปริมาณ (X1) | | |
|---|---------|-------------------------|
| ระดับ | ผลกระทบ | ค่าอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป |
| ๔ | สูง | ๕๐๐,๐๐๑ - ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๓ | ปานกลาง | ๑๐๐,๐๐๑ - ๕๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๒ | น้อย | ๑๐,๐๐๑ - ๑๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๑ | น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท |

| ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของความพึงพอใจของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้เสีย (Impact) เหนือปริมาณ (X2) | | |
|---|---------|-----------|
| ระดับ | ผลกระทบ | ค่าอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | <๒๐% |
| ๔ | สูง | <๒๐ - ๔๐% |
| ๓ | ปานกลาง | <๔๐ - ๖๐% |
| ๒ | น้อย | <๖๐ - ๘๐% |
| ๑ | น้อยมาก | >๘๐ % |

| ตัวอย่างระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเลียง (Impact) เชิงคุณภาพ (X3) | | |
|--|----------------|---|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | รุนแรงที่สุด | มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต |
| ๔ | ค่อนข้างรุนแรง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน |
| ๓ | ปานกลาง | มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน |
| ๒ | น้อย | การสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง |
| ๑ | น้อยมาก | มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง |

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง

| ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชนงปริมาณ (Y1) | | |
|---|----------------|---------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ๑ ปีต่อครั้ง (เกิดแน่นอน) |
| ๔ | สูง | ๒ ปีต่อครั้ง |
| ๓ | ปานกลาง | ๓ ปีต่อครั้ง |
| ๒ | น้อย | ๔ ปีต่อครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | ๕ ปีต่อครั้ง |

| ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเนื่องจากการควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ (Likelihood) เชนงปริมาณ (Y2) | | |
|---|----------------|---------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ทุก ๖ เดือน |
| ๔ | สูง | ทุก ๓ เดือน |
| ๓ | ปานกลาง | ทุก ๑ เดือน |
| ๒ | น้อย | ทุก ๒ สัปดาห์ |
| ๑ | น้อยมาก | ทุกสัปดาห์ |

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

| ตัวอย่างระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ (Y3) | | |
|---|----------------|--------------------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง |
| ๔ | สูง | มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ |
| ๓ | ปานกลาง | มีโอกาสเกิดบางครั้ง |
| ๒ | น้อย | อาจมีโอกาสดังแต่่นานๆครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | มีโอกาสดังแต่่นานๆครั้ง |

๒. จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เพื่อช่วยให้สามารถตัดสินใจในการวางแผนบริหาร ได้เหมาะสม และสามารถเห็นภาพว่า เมื่อรวมทุกปัจจัยเสี่ยงแล้ว ปัจจัยเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการก่อนหลัง โดยการนำรหัสของปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านและตามระดับความรุนแรงของผลกระทบ (x) และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (y)

ตารางที่ ๖ ตัวอย่างระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ

๕ = สูงมาก







๔ = สูง

๓ = ปานกลาง

๒ = น้อย

๑ = น้อยมาก

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ๕ | | | | | |
| ๔ | | | | | |
| ๓ | | | | | |
| ๒ | | | | | |
| ๑ | | | | | |
| | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |

| | |
|---|-------------------|
|  | ขอบเขตความวิกฤติ |
|  | ความเสี่ยงสูงมาก |
|  | ความเสี่ยงสูง |
|  | ความเสี่ยงปานกลาง |
|  | ความเสี่ยงน้อย |
|  | ความเสี่ยงน้อยมาก |

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๓. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเล็ง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส(Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย(Impact)จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์ที่กำหนด

๒. พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเล็ง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์ที่กำหนด

โดยมีตัวอย่างการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเล็งตามตารางที่ ๗ ตัวอย่างการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเล็ง

ตารางที่ ๗ ตัวอย่างการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาศักยภาพบัณฑิตสู่สากลปีละ ๒๐๐ คน

วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม : เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ในเชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย และบริการวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการ ของตลาดอย่างครบถ้วน จำนวน ๒๐๐ คน ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) | การประเมินความ เสี่ยง | |
|---|--|---|---|---|------------------------|
| | | | | โอกาส ที่จะเกิด (๕) | ผล กระทบ (๖) |
| ๑. สำรวจความต้องการของตลาดที่ ต้องการบัณฑิตที่มีความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย ผู้สากล และสำรวจการจัด ระดับมาตรฐานในสาขาวิชา | ๑.๑ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความ ต้องการของตลาดแรงงานที่ ต้องการบัณฑิตในสาขาที่ผลิต ที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | ๑.๑ ไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความ ต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการ บัณฑิตในสาขาที่ผลิตที่ถูกต้องและ เป็นปัจจุบัน | ๑.๑.๑ ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ของ บุคลากรภายในให้มีความรู้ความใจใน ตลาดแรงงาน และไม่มีการสืบค้นหา ข้อมูลในแหล่งงานทั้งหน่วยงานของรัฐ และเอกชน | ๒ | ๓ |
| | | | | ๑.๑.๒ ไม่มีการรวบรวมข้อมูลความ ต้องการของตลาดแรงงาน อย่างต่อเนื่อง | ๒ |
| | ๑.๒ ได้ข้อมูลการจัดระดับ สาขาวิชาที่ผลิตอย่างถูกต้อง | ๑.๒ ไม่ได้ข้อมูลการจัดระดับ สาขาวิชาที่ผลิตอย่างถูกต้อง | ๑.๒.๑ ไม่มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ใน การไปดูข้อมูลระดับสาขาที่ผลิต | ๓ | ๓ |

๔. การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood)และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน

ตารางที่ ๘ ตัวอย่างระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ

| | | | | | | |
|-------------|---|---|-------|-------|---|---|
| ๕ = สูงมาก | ๕ | | | | | |
| ๔ = สูง | ๔ | | | | | |
| ๓ = ปานกลาง | ๓ | | ๑.๑.๑ | ๑.๒.๑ | | |
| ๒ = น้อย | ๒ | | ๑.๑.๒ | | | |
| ๑ = น้อยมาก | ๑ | | | | | |
| | | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |

ขอบเขตความวิกฤติ

- ความเสี่ยงสูงมาก
- ความเสี่ยงสูง
- ความเสี่ยงปานกลาง
- ความเสี่ยงน้อย
- ความเสี่ยงน้อยมาก

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

๑.๑.๑, ๑.๑.๒ และ ๑.๒.๑ หมายถึง ปักจ้ยเสี่ยงแต่ละปักจ้ย

ความเสี่ยงสูงคือ ๑.๒.๑ หมายถึง ไม่มีกรมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการไปดูข้อมูลระดับสาขาที่ผลิต

๕. การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย นเรศวร หรือ คณะ/สำนัก/สถาบัน เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้จากการวิเคราะห์ ความเสี่ยง และเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงานเป็นอย่างมาก เลือกมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นต่อไป โดยมีตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการ ตามตารางที่ ๕ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการ

ตารางที่ ๕ ตัวอย่างการจัดลำดับความเสี่ยงของโครงการ

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาระบบหลักสูตรปีละ ๒๐๐ คน

วัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรม : เพื่อให้ได้บัณฑิตที่มีความรู้ในเชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย และบริการวิชาการ ได้มาตรฐานสากล ตรงตามความต้องการของตลาด อย่างครบถ้วน จำนวน ๒๐๐ คน ในปี พ.ศ. ๒๕๕๕

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์ ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) | การประเมินความเสี่ยง | | | |
|---|--|---|---|-----------------------------------|------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | โอกาส ที่จะ เกิด (๕) | ผล กระทบ (๖) | ระดับ ความ เสี่ยง (๗) | ลำดับ ความ เสี่ยง (๘) |
| ๑.1.1 ตรวจสอบความต้องการของตลาดที่ต้องการบัณฑิตที่มีความรู้เชิงวิชาการ ทักษะ วิจัย ผู้สากด และสำรวจการจัดระดับมาตรฐานในสาขาวิชา | ๑.๑ ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตในสาขาที่ผลิตที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | ๑.๑ ไม่ได้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของตลาดแรงงานที่ต้องการบัณฑิตในสาขาที่ผลิตที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน | ๑.๑.๑ ไม่มีการมอบหมายหน้าที่ของบุคลากรภายในให้มีความรู้ความเข้าใจในตลาดแรงงาน และไม่มีการสืบค้นหาข้อมูลในแหล่งงานทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน | ๒ | ๓ | ปานกลาง | ๒ |
| | | | ๑.๑.๒ ไม่มีการรวบรวมข้อมูลความต้องการของตลาดแรงงานอย่างต่อเนื่อง | ๒ | ๒ | น้อย | ๓ |
| | ๑.๒ ได้ข้อมูลการจัดระดับสาขาวิชาที่ผลิตอย่างถูกต้อง | ๑.๒ ไม่ได้ข้อมูลการจัดระดับสาขาวิชาที่ผลิตอย่างถูกต้อง | ๑.๒.๑ ไม่มีการมอบหมายเจ้าหน้าที่ในการไปดูข้อมูลระดับสาขาที่ผลิต | ๓ | ๓ | สูง | ๑ |

๔.๔ การตอบสนอง/กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับจัดการแต่ละความเสี่ยง

เป็นการระบุว่ามีความเสี่ยงใดบ้างที่สามารถใช้ในการจัดการกับความเสี่ยง คัดเลือกทางเลือกที่เหมาะสม และนำไปปฏิบัติโดยถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องสัมพันธ์กับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือก หรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง แบ่งได้ ๔ แนวทางหลัก คือ

๑. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Take) : ปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ขกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือ โครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง

๒. การควบคุม/ลดความสูญเสีย (Treat) : พยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือ โครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง รวมถึงลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

๓. การรับความเสี่ยงไว้เอง (Terminate): หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

๔. การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer): ขกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น

๔.๕ การประเมินการควบคุม (Control Activities)

ขั้นตอนหรือนโยบายที่เป็นการควบคุมเพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าการตอบสนองความเสี่ยงที่ได้ทำในองค์กรประกอบที่แล้วยังอยู่ระดับที่สามารถยอมรับได้ ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท ดังนี้

๑. การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

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

๓. การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔. การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

๔.๖ การรายงาน (Report)

เป็นการรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการทั้งหมดตามลำดับให้ฝ่ายบริหารรับทราบและให้ความเห็นชอบดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

๑. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม

แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๒. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๓. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๔. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไปซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับ

สภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

ตารางที่ ๑๐ ตัวอย่างตารางแผนบริหารความเสี่ยงของแต่ละโครงการ/กิจกรรม

แผนการบริหารความเสี่ยง

วิสัยทัศน์ : มหาวิทยาลัยนเรศวรเป็นมหาวิทยาลัยระดับแนวหน้าในกลุ่ม ๑๐ อันดับแรกของประเทศภายในปีพ.ศ. ๒๕๖๐

ประเด็นยุทธศาสตร์ : พัฒนามหาวิทยาลัยนเรศวรให้มีระบบและกระบวนการผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพมีขีดความสามารถตามความต้องการของแหล่งจ้างงานระดับแนวหน้าของประเทศ (Demand-based Competency) และได้รับค่าจ้างในอัตราจ้างที่สูงกว่าเกณฑ์เฉลี่ยบัณฑิตของมหาวิทยาลัยนเรศวรต้องมีอัตตลักษณ์ เก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งครองชีวิต และ เก่งพิชิตปัญหา

| (๑) ประเภท ของ ความ เสี่ยง | (๒) กิจกรรม | (๓) ปัจจัยเสี่ยง | (๔) ผลกระทบ | (๕) ระดับความเสี่ยงก่อนการ ควบคุม | | | (๖) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ | | | (๗) กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง | (๘) แนว ทางการ จัดการ ความเสี่ยง | (๙) กำหนด ผู้รับผิดชอบ /ดำเนินการ เสร็จ |
|--|-------------------|---|-----------------------|---|------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------------------------|---|---|---|
| | | | | (๕-๑) โอกาส | (๕-๒) ผลกระทบ | (๕-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | (๖-๑) โอกาส | (๖-๒) ผลกระทบ | (๖-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | | | |
| ด้านการ ปฏิบัติงาน | การผลิต บัณฑิต | ๑.๒.๑ ไม่มีการ มอบหมายเจ้าหน้าที่ ในการไปดูข้อมูล ระดับสาขาที่ผลิต | คุณภาพของ หลักสูตร | ๓ | ๓ | ๕ | ๒ | ๒ | ๔ | การลด/ ควบคุมความ เสี่ยง (Treat) | มอบหมาย ผู้รับผิดชอบ ในการ จัดเก็บและ สืบค้นข้อมูล ในสาขาที่ ผลิต | รองคณบดี ฝ่ายวิชาการ ๓๐ ก.ย. |

การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

๑. ระดับมหาวิทยาลัย โดยการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติราชการตามคำรับรองฯ (รายตัวชี้วัด) และรายงานผลต่อสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดหนึ่ง ดังที่ปรากฏในภาคผนวกและรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงที่เสนอความเห็นชอบต่ออธิการบดี และจัดส่งให้กับคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) และสำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (สกอ.) ประกอบด้วย

| | |
|----------------|---|
| แบบ NU.RM – R1 | รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| แบบ NU.RM – R2 | แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| แบบ NU.RM – R3 | รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง |

๒. ระดับคณะ/สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากคณบดี/ผู้อำนวยการ และจัดส่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก ๖ เดือน และทุกสิ้นปีงบประมาณ ประกอบด้วย

| | |
|--------------|---|
| แบบ NU.RM1-1 | แผนการบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า |
| แบบ NU.RM2-1 | รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงคณะ/สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า |



ที่ ศธ. ๐๕๒๗.๐๑/

มหาวิทยาลัยนเรศวร

อำเภอเมืองพิษณุโลก

จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

เรียน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ/เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ.....

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ.....)

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัย มีความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน ๑ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยนเรศวร

งานคณะกรรมการตรวจสอบประจำปีมหาวิทยาลัยฯ

โทร. ๐ ๕๕๕๖ ๑๓๑๐ และ ๐ ๕๕๕๖ ๑๓๑๑

ตัวอย่าง รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

NU.RM – R3

ประจำปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

| โครงการ/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม (๑) | ความเสี่ยง ปัจจัยความ เสี่ยง (๒) | มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (ใน ปัจจุบัน) (๓) | สถานะความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ๓๑ มี.ค. พ.ศ..... | | การจัดการความ เสี่ยง เพิ่มเติม (๕) | กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖) | สถานะการ ดำเนินงาน (๗) | สถานะของความเสี่ยงหลัง จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ณ ๓๐ ก.ย. พ.ศ..... | | การติดตาม ผลปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ (๘) |
|---|---|---|--|---------|---|--|------------------------------|---|---------|---|
| | | | โอกาส | ผลกระทบ | | | | โอกาส | ผลกระทบ | |
| | | | | | | | | | | |

ตัวอย่าง แผนการบริหารความเสี่ยง คณะ/สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า

แผนการบริหารความเสี่ยง

NU.RM1-1

หน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วิสัยทัศน์(คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

พันธกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ประเภทความเสี่ยง ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและงบประมาณ

| (๑) ประเภท ของความเสี่ยง | (๒) กิจกรรม | (๓) ปัจจัยเสี่ยง | (๔) ผลกระทบ | (๕) ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม | | | (๖) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ | | | (๗) กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง | (๘) แนวทางการ จัดการความ เสี่ยง | (๙) กำหนด ผู้รับผิดชอบ/ ดำเนินการ เสร็จ |
|--------------------------------|----------------|---------------------|----------------|-------------------------------------|------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------------------------|---|--|---|
| | | | | (๕-๑) โอกาส | (๕-๒) ผลกระทบ | (๕-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | (๖-๑) โอกาส | (๖-๒) ผลกระทบ | (๖-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

ตัวอย่าง รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงคณะ/สำนัก สถาบัน หรือหน่วยงานเทียบเท่า

รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

NU.RM2-1

ประจำปีงบประมาณ

มหาวิทยาลัยนเรศวร

หน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วิทยาลัย/คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

พันธกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ประเภทความเสี่ยง ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและงบประมาณ

| โครงการ/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม (๑) | ความเสี่ยง ปัจจัยความเสี่ยง (๒) | มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (ใน ปัจจุบัน) (๓) | สถานะความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ๓๑ มี.ค. พ.ศ..... | | การจัดการความ เสี่ยง เพิ่มเติม (๕) | กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖) | สถานะการ ดำเนินงาน (๗) | สถานะของความเสี่ยงหลัง จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ณ ๓๐ ก.ย. พ.ศ..... | | การติดตาม ผลปัญหา อุปสรรคและ ข้อเสนอแนะ (๘) |
|---|---------------------------------------|---|--|---------|---|--|------------------------------|---|---------|---|
| | | | โอกาส | ผลกระทบ | | | | โอกาส | ผลกระทบ | |
| | | | | | | | | | | |

๔.๗ การติดตามและการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๑. การรายงานและติดตามผล

หลังจากจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและมีการดำเนินงานตามแผนแล้ว จะต้องมีการรายงานและติดตามผลเป็นระยะ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการดำเนินงานไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผล การจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบถามว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบตามแบบรายงานต่างๆ โดยการติดตามผลใน ๒ ลักษณะ คือ

๑.๑ การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) ในแต่ละปีงบประมาณกำหนดให้หน่วยงานที่เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงรายงานตามแบบรายงาน NU.RM-R3 และรอบระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้

ครั้งที่ ๑ ข้อมูล ณ วันที่ ๓๑ มีนาคม (รายงานภายในวันที่ ๓๐ ของเดือนถัดไป)

ครั้งที่ ๒ ข้อมูล ณ วันที่ ๓๐ กันยายน (รายงานภายในวันที่ ๑๕ ของเดือนถัดไป)

๑.๒ การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน สำหรับหน่วยงานที่ไม่ได้เป็นผู้รับผิดชอบตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงหากพบปัจจัยเสี่ยงขึ้น ระหว่างดำเนินการให้รายงานตามแบบรายงานกรณีเกิดความเสียหายที่พบใหม่ โดยจัดทำรายงานทันทีเมื่อพบความเสียหายต่อฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทราบเพื่อหาแนวทางในการจัดการความเสี่ยงต่อไป

๒. การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

๒.๑ การประเมินผลตามตัวชี้วัดการประเมินผลลัพธ์ของแผนบริหารความเสี่ยง คือ “ร้อยละเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง”

๒.๒ การจัดทำรายงานการประเมินผล ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องทำสรุปรายงานผลและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม เพียงพอ ถูกต้อง และมีประสิทธิผลมาตรการหรือกลไกการควบคุมความเสี่ยง (Control Activity) ที่ดำเนินการสามารถลดและควบคุมความเสี่ยงที่เกิดขึ้นได้จริงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือต้องจัดหามาตรการหรือตัวควบคุมอื่นเพิ่มเติม

เพื่อให้ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หลังมีการจัดการ (Residual Risk) อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และให้องค์กรมีการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องจนเป็นวัฒนธรรมในการดำเนินงาน

๓. การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง

การทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของแนวการบริหารความเสี่ยง ในทุกขั้นตอน เพื่อการปรับปรุงและพัฒนาแผนงานในการบริหารความเสี่ยงให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงโดยการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นประจำทุกปี

๔.๘ แนวทางการสื่อสารความเสี่ยง (Communication and Information)

ต้องมีการเผยแพร่ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ พ.ศ.๒๕๕๓ ให้บุคลากรทุกคนในสังกัดทราบ และผู้ที่รับผิดชอบจะได้นำไปดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อไป

| ข้อมูลที่ต้องการ | ช่องทางการสื่อสาร | กลุ่มเป้าหมาย |
|--|--|--|
| แผนงาน โครงการ | เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร | - กองแผนงาน - บุคลากรของมหาวิทยาลัยนเรศวร - ผู้มีส่วนได้เสีย - คณะ/สำนัก/กอง และหน่วยงานเทียบเท่า |
| แผนการบริหารความเสี่ยงของโครงการของแต่ละคณะ/สำนัก/กอง และหน่วยงานเทียบเท่า | - หนังสือ - การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร | - ผู้บริหาร - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - คณะ/สำนัก/กอง และหน่วยงานเทียบเท่า |

| ข้อมูลที่ต้องการ | ช่องทางการสื่อสาร | กลุ่มเป้าหมาย |
|---|--|---|
| แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร | <ul style="list-style-type: none"> - หนังสือเวียน - การประชุมชี้แจงโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร | <ul style="list-style-type: none"> - คณะ/สำนัก/กองและหน่วยงาน เทียบเท่า - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง |
| สรุปรายงาน ผลการดำเนินงาน (ความคืบหน้า) | <ul style="list-style-type: none"> - หนังสือเวียน - เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร | <ul style="list-style-type: none"> - คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง - คณะ/สำนัก/กองและหน่วยงาน เทียบเท่า |
| คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร | <ul style="list-style-type: none"> - หนังสือเวียน - เว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยนเรศวร | <ul style="list-style-type: none"> - คณะ/สำนัก/กองและหน่วยงาน เทียบเท่า |

๔.๕ ระบบสารสนเทศ (Information System)

การจัดระบบสารสนเทศ ซึ่งถือเป็นกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการรวบรวมข้อมูล ทั้งด้านการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของแต่ละ คณะ/สำนัก และ หน่วยงานเทียบเท่ามารวบรวมไว้ อย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถค้นหาและเปรียบเทียบข้อมูลที่ผ่านมา อันจะนำไปสู่การพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารงานมีความรวดเร็วทันเวลาถูกต้อง และมีความน่าเชื่อถือ นำมาทำให้การบริหารงานเกิดประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย. 2550.

แผนบริหารความเสี่ยง วว. ปี 2551 – 2555. สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ.

ประไพพิศ สถิตาภรณ์และคณะ. 2549. คู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร. หน่วยตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

นวพร เรืองสกุล. 2551. กรอบโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ: แนวทางการปฏิบัติ. ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, กรุงเทพฯ.

สำนักบริหารการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรม. 2552. คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2553. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, กรุงเทพฯ.

สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. (2553). แผนบริหารความเสี่ยง. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2553, จาก http://www.ops.go.th/main/index.php?option=com_content&view=article&id=309:2009-10-09-09-43-27&catid=37:news-gov&Itemid=59

สำนักงานปลัดกระทรวงเกษตรและสหกรณ์. (2552). แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2552. สืบค้นเมื่อ มิถุนายน 2553, จาก <http://www.moac.go.th/builder/bpsp/images/riskplan52.pdf>

Andrew Holmes. (2004). Smart Risk. Capstone Publishing Limited.

John Wiley. (2009). Risk Management in Finance. Published Simultaneously in Canada.

ภาคผนวก

สรุปขั้นตอนปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง และแบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

| | |
|--|---|
| ขั้นตอนที่ ๑ | การพิจารณาคัดเลือกแผนงาน / โครงการ และการกำหนดวัตถุประสงค์โครงการ / กิจกรรม ตามแผนการปฏิบัติราชการ ใช้แบบ |
| NU – RM 1 | ตารางผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด |
| NU – RM 2 | ขั้นตอนการดำเนินงานและวัตถุประสงค์ |
| ขั้นตอนที่ ๒ | การระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติของโครงการ / กิจกรรม ใช้แบบ |
| NU – RM 3 | การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง |
| NU – RM 4 | การกำหนดโครงการที่ต้องดำเนินการมาทำการระบุความเสี่ยงตามมิติธรรมชาติ ๕ |
| ขั้นตอนที่ ๓ | การประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย |
| ๓.๑) การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน ใช้แบบ | |
| NU – RM 5 | เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง(Likelihood) และเกณฑ์มาตรฐานระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) |
| NU – RM 6 | เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) |
| ๓.๒) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง ใช้แบบ | |
| NU – RM 7 | การประเมินความเสี่ยง ช่องที่ ๕ และ ๖ |
| ๓.๓) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและการจัดลำดับความเสี่ยง ใช้แบบ | |
| NU – RM 7 | การประเมินความเสี่ยง ช่องที่ ๗ และ ๘ |
| ขั้นตอนที่ ๔ | การประเมินมาตรการควบคุม ใช้แบบ |
| NU – RM 8 | การประเมินการควบคุม |
| ขั้นตอนที่ ๕ | การบริหาร / จัดการความเสี่ยง ใช้แบบ |
| NU – RM 9 | แผนบริหารความเสี่ยง / กิจกรรม |

ขั้นตอนที่ ๖

การรายงาน

๖.๑ การจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

(๑) ระดับมหาวิทยาลัยฯ ใช้แบบ

| | |
|----------|---|
| NU.RM-R1 | รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| NU.RM-R2 | แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร |
| NU.RM-R3 | รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง |

(๒) ระดับหน่วยงาน ใช้แบบ

| | |
|------------|---|
| NU – RM 9 | แผนบริหารความเสี่ยง หน่วยงาน |
| NU – RM 10 | แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน |

๖.๒ การจัดทำรายงานผลการประเมินระบบการควบคุมภายใน

(๑) ระดับมหาวิทยาลัยฯ ใช้แบบ

| | |
|----------------|--|
| แบบ ปอ.1 | รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของท่านอธิการบดี |
| แบบ ปอ.2 | รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐาน การควบคุมภายใน |
| แบบ ปอ.3 | แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน |
| แบบติดตาม-ปอ.3 | รายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุง การควบคุมภายในของงวดก่อน (ถ้ามี) |
| แบบ ปส. | รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน โดยผู้ตรวจสอบภายใน |

(๒) ระดับหน่วยงาน ใช้แบบรายงาน

| | |
|----------|--|
| แบบ ปย.1 | รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน |
| แบบ ปย.2 | รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน |

ขั้นตอนที่ ๗

การติดตามผลและทบทวน

แบบฟอร์มเอกสารที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง

ตารางผลพิจารณาคัดเลือกโครงการและจัดลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | โครงการ | งบประมาณที่ได้รับ (จำนวนเงิน) | สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ (a) | งบประมาณที่ได้รับ (b) | ผู้มีส่วนได้เสีย (c) | ความสำคัญของโครงการ (a*b*c) |
|-------------------|---------|-------------------------------|----------------------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------------|
| | | | | | | |

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

ยุทธศาสตร์ที่ :

พันธกิจ :

โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

ขั้นตอนการดำเนินงาน (Process)

วัตถุประสงค์ (Objective)

๑.

๑.๑
๑.๒
๑.๓

๑.๑
๑.๒
๑.๓

๒.

๒.๑
๒.๒
๒.๓

๒.๑
๒.๒
๒.๓

๓.

๓.๑
๓.๒
๓.๓

๓.๑
๓.๒
๓.๓

๔.

๔.๑
๔.๒
๔.๓

๔.๑
๔.๒
๔.๓

๕.

๕.๑
๕.๒
๕.๓

๕.๑
๕.๒
๕.๓

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

ยุทธศาสตร์ที่ :

พันธกิจ :

โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

| | ขั้นตอนการดำเนินงาน (Process) | ระบุความเสี่ยง (Risk) | ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) |
|----|-------------------------------|-----------------------|----------------------------|
| ๑. | | ๑.๑ ๑.๒ ๑.๓ | ๑.๑ ๑.๒ ๑.๓ |
| ๒. | | ๒.๑ ๒.๒ ๒.๓ | ๒.๑ ๒.๒ ๒.๓ |
| ๓. | | ๓.๑ ๓.๒ ๓.๓ | ๓.๑ ๓.๒ ๓.๓ |
| ๔. | | ๔.๑ ๔.๒ ๔.๓ | ๔.๑ ๔.๒ ๔.๓ |
| ๕. | | ๕.๑ ๕.๒ ๕.๓ | ๕.๑ ๕.๒ ๕.๓ |

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

การระบุความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

คณะ/สำนัก/กอง :

โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

| กิจกรรม | มิติธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้อง | | | | | | | | |
|---------|-----------------------------|-------------|---------|-----------|---------|------------|-------------|----------|---------|
| | ประสิทธิผล | ประสิทธิภาพ | ตอบสนอง | รับผิดชอบ | โปร่งใส | มีส่วนร่วม | กระจายอำนาจ | นิติธรรม | เสมอภาค |
| | | | | | | | | | |

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของมูลค่าความเสียหาย (Impact) เจริงปริมาณ (X1) | | |
|---|---------|-------------------------|
| ระดับ | ผลกระทบ | ค่าอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป |
| ๔ | สูง | ๕๐๐,๐๐๑ – ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๓ | ปานกลาง | ๑๐๐,๐๐๑ – ๕๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๒ | น้อย | ๑๐,๐๐๑ – ๑๐๐,๐๐๐ บาท |
| ๑ | น้อยมาก | ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท |

| ระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงของความพึงพอใจของผู้รับบริการ / ผู้มีส่วนได้เสีย (Impact) เจริงปริมาณ (X2) | | |
|---|---------|------------|
| ระดับ | ผลกระทบ | ค่าอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | > ๒๐% |
| ๔ | สูง | < ๒๐- ๔๐% |
| ๓ | ปานกลาง | < ๔๐ – ๖๐% |
| ๒ | น้อย | < ๖๐ – ๘๐% |
| ๑ | น้อยมาก | > ๘๐% |

เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่เกิดความเสี่ยง

| ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) เซึ่งปริมาณ (Y1) | | |
|--|----------------|---------------------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ๑ ปีต่อครั้ง (เกิดแน่นอน) |
| ๔ | สูง | ๒ ปีต่อครั้ง |
| ๓ | ปานกลาง | ๓ ปีต่อครั้ง |
| ๒ | น้อย | ๔ ปีต่อครั้ง |
| ๑ | น้อยมาก | ๕ ปีต่อครั้ง |

| ระดับโอกาสในการเกิดเนื่องจากมีการควบคุม ติดตามและตรวจสอบของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ (Likelihood) เซึ่งปริมาณ(Y2) | | |
|---|----------------|---------------|
| ระดับ | โอกาสที่จะเกิด | คำอธิบาย |
| ๕ | สูงมาก | ทุก ๖ เดือน |
| ๔ | สูง | ทุก ๓ เดือน |
| ๓ | ปานกลาง | ทุก ๑ เดือน |
| ๒ | น้อย | ทุก ๒ สัปดาห์ |
| ๑ | น้อยมาก | ทุกสัปดาห์ |

หน่วยงาน :
 โครงการ :

เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ

๕ = สูงมาก

๔ = สูง

๓ = ปานกลาง

๒ = น้อย

๑ = น้อยมาก

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| ๕ | ๕ | ๕ | ๕ | ๕ | ๕ |
| ๔ | ๔ | ๔ | ๔ | ๔ | ๔ |
| ๓ | ๓ | ๓ | ๓ | ๓ | ๔ |
| ๒ | ๒ | ๒ | ๓ | ๓ | ๔ |
| ๑ | ๑ | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ |
| | ๑ | ๒ | ๓ | ๔ | ๕ |

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง



ขอบเขตความวิกฤติ

ความเสี่ยงสูงมาก

ความเสี่ยงสูง

ความเสี่ยงปานกลาง

ความเสี่ยงน้อย

ความเสี่ยงน้อยมาก

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

การประเมินความเสี่ยง

คณะ/สำนัก/กอง :

โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

| ขั้นตอน (๑) | วัตถุประสงค์/ขั้นตอน (๒) | ความเสี่ยง (๓) | ปัจจัยเสี่ยง (๔) | การประเมินความเสี่ยง | | | |
|--------------------|---------------------------------|-----------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------|--|----------------------------|
| | | | | โอกาสที่จะเกิด (๕) | ผลกระทบ (๖) | ระดับความเสี่ยง (๗) = (๕) x (๖) | ลำดับความเสี่ยง (๘) |
| | | | | | | | |

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

การประเมินการควบคุม

คณะ/สำนัก/กอง :

โครงการ :

วัตถุประสงค์ :

| ปัจจัยเสี่ยง / สาเหตุของความเสียหาย Risk factor (๑) | การควบคุมที่ควรจะมี (๒) | การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (๓) | ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้ว ว่าได้ผลหรือไม่ (๔) |
|---|----------------------------|-------------------------------|--|
| | | | |

ลงชื่อผู้จัดทำ.....

วันที่ประเมิน.....

แผนการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ

หน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วิสัยทัศน์ (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

- พันธกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ประเภทความเสี่ยง ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและงบประมาณ

| (๑) ประเภท ของความ เสี่ยง | (๒) กิจกรรม | (๓) ปัจจัยเสี่ยง | (๔) ผลกระทบ | (๕) ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม | | (๖) ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ | | (๗) กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง | (๘) แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง | (๙) กำหนด ผู้รับผิดชอบ/ ดำเนินการเสร็จ |
|------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|---|------------------|--|------------------|---|--------------------------------------|---|
| | | | | (๕-๑) โอกาส | (๕-๒) ผลกระทบ | (๖-๑) โอกาส | (๖-๒) ผลกระทบ | | | |
| | | | | | | | | | | |

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....



ที่ ศธ. ๐๕๒๗.๐๑/

มหาวิทยาลัยนเรศวร

อำเภอเมืองพิษณุโลก

จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

เรื่อง รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.....

เรียน คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ/เลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยนเรศวร ประจำปีงบประมาณ.....

มหาวิทยาลัยนเรศวรได้ดำเนินการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง แผนงาน/งาน/โครงการในความรับผิดชอบ เพื่อให้ผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. และแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี (พ.ศ.....)

จากผลการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงดังกล่าว มหาวิทยาลัย มีความเสี่ยงที่สำคัญ ซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดวิธีจัดการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแล้วเสร็จ ตามแผนบริหารความเสี่ยงที่แนบมาพร้อมนี้ จำนวน ๑ ชุด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(ศาสตราจารย์ ดร.สุจินต์ จินายน)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยนเรศวร

สำนักงานสภามหาวิทยาลัยนเรศวร

งานคณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยฯ

โทร. ๐ ๕๕๕๖ ๑๓๑๐ และ ๐ ๕๕๕๖ ๑๓๑๑

แผนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยนเรศวร

วิสัยทัศน์ :

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

| (๑) ประเภท ของ ความ เสี่ยง | (๒) กิจกรรม | (๓) ปัจจัยเสี่ยง | (๔) ผลกระทบ | (๕) ระดับความเสี่ยงก่อนการ ควบคุม | | | (๖) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ | | | (๗) กลยุทธ์ที่ใช้ จัดการกับ ความเสี่ยง | (๘) แนว ทางการ จัดการ ความเสี่ยง | (๙) กำหนด ผู้รับผิดชอบ /ดำเนินการ เสร็จ |
|--|----------------|---------------------|----------------|---|------------------|----------------------------------|------------------------------------|------------------|----------------------------------|---|--|---|
| | | | | (๕-๑) โอกาส | (๕-๒) ผลกระทบ | (๕-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | (๖-๑) โอกาส | (๖-๒) ผลกระทบ | (๖-๓) ระดับ ความ เสี่ยง | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....

วันที่...../...../.....

รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

NU.RM – R3

มหาวิทยาลัยนเรศวร

ประจำปีงบประมาณ

วิสัยทัศน์.....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

| โครงการ/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม (๑) | ความเสี่ยง ปัจจัยความ เสี่ยง (๒) | มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (ใน ปัจจุบัน) (๓) | สถานะความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ๓๐ มิ.ย. พ.ศ. ๒๕๕๓ (๔) | | การจัดการความ เสี่ยง เพิ่มเติม (๕) | กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖) | สถานะการ ดำเนินงาน (๗) | สถานะของความเสี่ยงหลัง จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ณ ๓๐ ก.ย. พ.ศ. ๒๕๕๓ (๘) | | การติดตาม ผลปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ (๙) |
|---|---|---|--|---------|---|--|------------------------------|---|---------|---|
| | | | โอกาส | ผลกระทบ | | | | โอกาส | ผลกระทบ | |
| | | | | | | | | | | |

ทบทวนโดย.....

อนุมัติโดย.....อธิการบดี

*สถานะการดำเนินงาน:

* = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

/ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

o = อยู่ระหว่างดำเนินการ

แผนการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ

หน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วิสัยทัศน์ (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

- พันธกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ประเภทความเสี่ยง ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและงบประมาณ

| (๑) ประเภท ของความ เสี่ยง | (๒) กิจกรรม | (๓) ปัจจัยเสี่ยง | (๔) ผลกระทบ | (๕) ระดับความเสี่ยงก่อน การควบคุม | | (๖) ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ | | (๗) กลยุทธ์ที่ใช้จัดการกับ ความเสี่ยง | (๘) แนวทางการจัดการ ความเสี่ยง | (๙) กำหนด ผู้รับผิดชอบ/ ดำเนินการเสร็จ |
|------------------------------------|----------------|---------------------|----------------|---|------------------|--|------------------|---|--------------------------------------|---|
| | | | | (๕-๑) โอกาส | (๕-๒) ผลกระทบ | (๖-๑) โอกาส | (๖-๒) ผลกระทบ | | | |
| | | | | | | | | | | |

ลงชื่อ.....
ตำแหน่ง.....
วันที่...../...../.....

รายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยง
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๓
มหาวิทยาลัยนเรศวร

หน่วยงาน (คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

โครงการ/กิจกรรม.....

วิสัยทัศน์(คณะ/สำนัก/สถาบัน/วิทยาลัย/สถาน/กอง/โครงการจัดตั้ง).....

ประเด็นยุทธศาสตร์.....

เป้าประสงค์.....

พันธกิจ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

ประเภทความเสี่ยง ด้านนโยบายและกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติงาน ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ด้านการเงินและงบประมาณ

| โครงการ/ กิจกรรม วัตถุประสงค์ โครงการ/ กิจกรรม (๑) | ความเสี่ยง ปัจจัยความ เสี่ยง (๒) | มาตรการจัดการ ความเสี่ยง (ใน ปัจจุบัน) (๓) | สถานะความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ๓๐ มี.ค. พ.ศ. ๒๕๕๓ (๔) | | การจัดการความ เสี่ยง เพิ่มเติม (๕) | กำหนด เสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖) | สถานะการ ดำเนินงาน (๗) | สถานะของความเสี่ยงหลัง จัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ณ ๓๐ ก.ย. พ.ศ. ๒๕๕๓ (๘) | | การติดตาม ผลปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ (๙) |
|---|---|---|--|---------|---|--|------------------------------|---|---------|---|
| | | | โอกาส | ผลกระทบ | | | | โอกาส | ผลกระทบ | |
| | | | | | | | | | | |

ทบทวนโดย.....

อนุมัติโดย.....คณบดี/ผู้อำนวยการ

*สถานะการดำเนินงาน: * = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด

/ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่ากำหนด

X= ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ

0= อยู่ระหว่างดำเนินการ

รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน
(ตามระเบียบฯ ข้อ ๖)

แบบที่ ๑ กรณีไม่พบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ)... สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตาม ประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนด มาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ได้จัด ให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนด มาตรฐานการควบคุม ภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิผล และประสิทธิภาพของ การดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและ การดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่ง รวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผลอย่างคุ้มค่าตาม ต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาณาการใช้ดุลยพินิจในการประเมิน ประโยชน์ที่จะได้รับจากการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบฯ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกิน ประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย และความผิดปกติที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมี ข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการ ควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิผล ของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน กำหนดมีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง

ทั้งนี้ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน รวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน มาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ หัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

รายงานความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในของหัวหน้าหน่วยงาน
(ตามระเบียบฯ ข้อ ๖)

แบบที่ ๒ กรณีพบจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ

เรียน (คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน / ผู้กำกับดูแล / คณะกรรมการตรวจสอบ)

การประเมินการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. ได้ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสาร คำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ ระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ได้จัดให้มีขึ้นตามที่กำหนดในระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) จะบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในด้านประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินงานและการใช้ทรัพยากร ซึ่งรวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลือง หรือการทุจริต ด้านความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงินและการดำเนินงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับมติคณะรัฐมนตรี และนโยบาย ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติของฝ่ายบริหาร

แนวคิดของการสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลรวมถึงความมั่นใจจะได้รับผลอย่างคุ้มค่าตามต้นทุนที่ใช้ โดยระบบการควบคุมภายในดังกล่าวได้ประมาทการใช้ดุลยพินิจในการประเมินประโยชน์ที่จะได้รับการมีระบบการควบคุมภายในกับค่าใช้จ่ายของระบบฯ ทั้งนี้ ค่าใช้จ่ายไม่ควรเกินประโยชน์ที่จะได้รับซึ่งรวมถึงการลดความเสี่ยงที่ทำให้หน่วยงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด นอกจากนี้อาจเกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหาย และความผิดพลาดที่ไม่อาจสืบทราบได้ เนื่องจากมีข้อจำกัดที่แฝงอยู่ในการควบคุมภายในซึ่งรวมถึงโอกาสของการหลีกเลี่ยงหรือละเลยการควบคุม รวมทั้งข้อจำกัดด้านทรัพยากร ด้านกฎหมาย หรือเกี่ยวกับกฎระเบียบของทางราชการ อีกทั้งประสิทธิผลของการควบคุมอาจเปลี่ยนแปลงไปตามเวลาเนื่องจากสถานการณ์ และสภาพแวดล้อม เปลี่ยนแปลงไป

จากผลการประเมินดังกล่าวเชื่อว่าการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่..... เดือน..... พ.ศ. เป็นไปตามมาตรฐานการควบคุมภายในที่คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินกำหนด มีความเพียงพอและบรรลุวัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน ตามที่กล่าวในวรรคแรกภายใต้ข้อจำกัดตามวรรคสอง อย่างไรก็ตามยังคงมีจุดอ่อนที่มีนัยสำคัญ ดังนี้:-

๑.....

.....
.....
.....

๒.....

.....
.....
.....

ทั้งนี้ได้แนบรายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายในของผู้ตรวจสอบภายใน แผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในของงวดก่อน รวมทั้งสรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายในมาพร้อมนี้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อหัวหน้าหน่วยงาน)

ตำแหน่ง.....

วันที่..... เดือน..... พ.ศ.

คำชี้แจง

แบบ ปอ. 2 หรือ รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน เป็นแบบรายงานผลระดับหน่วยรับตรวจ (กพร.) เป็นผู้จัดทำ โดยจะได้จากการสรุปผลการประเมินแต่ละองค์ประกอบของการควบคุมภายในจากการประเมินกิจกรรมต่างๆ

แบบ ปอ. 2 จะมีลักษณะคล้ายคลึงกับ แบบ ปย. 1 ที่ระดับส่วนงานย่อย (สำนัก/กลุ่ม/ภาค/พื้นที่/พื้นที่สาขา) จะต้องประเมิน หากส่วนงานย่อย ต้องการจะนำไปเป็นแบบอย่าง จะต้องปรับเปลี่ยนข้อความตรง คำอธิบายในช่ององค์ประกอบของการควบคุมภายใน และในช่องผลการประเมิน/ข้อสรุป ให้สอดคล้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานด้วย

สำหรับตัวอย่างแบบ ปย.1 ปย. 2 แบบประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบประเมิน ๕ องค์ประกอบ) และแบบสอบถามการควบคุมภายใน อยู่ระหว่างดำเนินการจัดทำตัวอย่าง และจะนำมาให้ทุกหน่วยงานสามารถ Download ในภายหลัง

- ตัวอย่าง * -

กรม.....

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|--|--|
| <p>๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม</p> <p>ผู้บริหารได้สร้างบรรยากาศของการควบคุมเพื่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการควบคุมภายใน โดยให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์ จริยธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลมีการกำหนดแนวทางที่ชัดเจนต่อการปฏิบัติที่ถูกต้องและไม่ถูกต้อง รวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง บุคลากรเข้าใจขอบเขตอำนาจหน้าที่รวมทั้งมีความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย</p> <p>๒. การประเมินความเสี่ยง</p> <p>มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของกรม และวัตถุประสงค์ระดับกิจกรรมที่ชัดเจนสอดคล้องและเชื่อมโยงกันในการที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยงบประมาณและทรัพยากรที่กำหนดไว้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารมีการระบุนความเสี่ยง ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกรมมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม นอกจากนี้ ยังมีเครื่องมือที่สามารถบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงจากปัจจัยด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น</p> | <p>สภาพแวดล้อมการควบคุมของกรมในภาพรวมเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์กรของกรมอยู่ระหว่างการปรับสายบังคับบัญชาให้มีความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานภายในอย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานในอนาคตได้อย่างคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ</p> <p>กรมมีการประเมินความเสี่ยงโดยนำระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นสากลมาใช้ และมีการจัดการกับความเสี่ยงต่าง ๆ จากผลการประเมินอย่างเป็นระบบ รวมทั้งยังสามารถกำหนดแนวทางการป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตจากปัจจัยต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเครื่องมือที่นำมาใช้</p> |

ที่มา: *หนังสือแนวทาง : การจัดวางระบบการควบคุมภายใน และการประเมินผลการควบคุมภายในสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|--|
| <p>๓. กิจกรรมการควบคุม</p> <p>มีนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่ทำให้มั่นใจว่าเมื่อนำไปปฏิบัติแล้วจะเกิดผลสำเร็จตามที่ฝ่ายบริหารกำหนดไว้ กิจกรรมเพื่อการควบคุมจะชี้ให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความระมัดระวังและสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์</p> <p>๔. สารสนเทศและการสื่อสาร</p> <p>มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เหมาะสมต่อความต้องการของผู้ใช้และมีการสื่อสารไปยังฝ่ายบริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในรูปแบบที่ช่วยให้ผู้รับข้อมูลสารสนเทศปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร</p> | <p>ในภาพรวมมีกิจกรรมควบคุมที่เหมาะสม เพียงพอและสอดคล้องกับกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามสมควร โดยกิจกรรมควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติโดยผู้บริหารและหัวหน้างานกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด อย่างไรก็ดีตามงานในส่วนการพัฒนาบุคลากร ยังต้องมีการปรับปรุงกิจกรรมควบคุมเพิ่มเติมซึ่งได้รายงานไว้แล้ว</p> <p>ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารมีความเหมาะสม กล่าวคือ มีระบบสารสนเทศที่สามารถใช้งานได้ครอบคลุมระหว่างกรม และสำนักงานสาขาทุกแห่ง รวมทั้งจัดหารูปแบบการสื่อสารที่ชัดเจน ทันเวลา และสะดวกต่อผู้ใช้ ผ่านระบบเครือข่ายรวมทั้งได้จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบต่าง ๆ เผยแพร่ทั้งภายในและภายนอกองค์กร</p> <p>ระบบการติดตามประเมินผลมีความเหมาะสม โดยผู้บริหารมีการติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและสิ้นปีมีการประเมินตนเองร่วมกันระหว่างผู้บริหารและพนักงาน รวมทั้งมีการประเมินอิสระโดยผู้ตรวจสอบภายใน ผลการประเมินมีการจัดทำรายงานพร้อมข้อเสนอแนะเสนอผู้บริหารระดับสูง เพื่อสั่งการแก้ไขและกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติงานประจำปีต่อไป</p> |

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน | ผลการประเมิน/ข้อสรุป |
|---|----------------------|
| <p>๕. การติดตามประเมินผล</p> <p>องค์กรมีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายใน และประเมินคุณภาพการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวิธีปฏิบัติงานเพื่อติดตามการปฏิบัติตามระบบการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่องและเป็น ส่วนหนึ่งของ กระบวนการปฏิบัติงานตามปกติของฝ่ายบริหาร ผู้ควบคุมงานและผู้มีหน้าที่เกี่ยวข้องนอกจากนี้ มีการประเมินผลแบบรายครั้ง เป็นครั้งคราว กรณีพบจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องมีการกำหนดวิธีปฏิบัติเพื่อให้ ความมั่นใจว่า ข้อตรวจพบจากการตรวจสอบและการ สอบทานได้รับการพิจารณาสนองตอบและมีการ วินิจฉัยสั่งการให้ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องทันที</p> | |

ผลการประเมินโดยรวม

กรมมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบ ๕ องค์ประกอบ มีประสิทธิผลและเพียงพอ ที่จะทำให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามมีบางกิจกรรมที่ต้องปรับปรุงกระบวนการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น จึงได้กำหนดวิธีการและแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในที่เหมาะสมไว้แล้ว

ลายมือชื่อ.....

()

ตำแหน่ง อธิการบดี.....

วันที่ ๑๕ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๒

ชื่อหน่วยงาน (ระดับหน่วยรับตรวจ)
 แผนการปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร
 ณ วันที่ เดือน พ.ศ.

| วัตถุประสงค์ของ การควบคุม (๑) | จุดอ่อนของการควบคุม หรือความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ (๒) | งวด/เวลาที่พบ จุดอ่อน (๓) | การปรับปรุง (๔) | กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๕) | หมายเหตุ (๖) |
|---|--|-------------------------------------|------------------------|--|---------------------|
| | | | | | |

ชื่อผู้จัดทำ.....
 ตำแหน่ง.....
 วันที่...../...../.....

แบบติดตาม ปอ.3

(แบบรายงานผลการติดตามการปฏิบัติตามแผนการ

ปรับปรุงการควบคุมภายในระดับองค์กร)

ประโยชน์ ใช้สำหรับบันทึกผลการดำเนินการตามแผนการปรับปรุง

การควบคุมภายในที่ได้รายงานไว้แล้วใน แบบ ปย. 3 ของครั้งก่อน

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน
ตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้ตรวจสอบภายในหรือหน่วยตรวจสอบภายใน

แบบที่ ๑ กรณีไม่พบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ

เรียน (หัวหน้าส่วนราชการ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

ข้าพเจ้า (หรือชื่อหน่วยตรวจสอบภายใน) ได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่ เดือน พ.ศ. ตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ ข้อ ๖ การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างระมัดระวังรอบคอบและเหมาะสม ผลการสอบทานไม่พบว่า (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ไม่ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในฯ ดังกล่าว และตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้มีตำแหน่งสูงสุดในหน่วยตรวจสอบภายใน - ถ้ามี)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

รายงานผลการสอบทานการประเมินการควบคุมภายใน

ตามระเบียบฯ ข้อ ๖ โดยผู้ตรวจสอบภายในหรือหน่วยตรวจสอบภายใน

แบบที่ ๒ กรณีพบข้อบกพร่อง หรือข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ

เรียน (หัวหน้าส่วนราชการ / ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน)

ข้าพเจ้า (หรือชื่อหน่วยตรวจสอบภายใน) ได้สอบทานการประเมินระบบการควบคุมภายในของ (ชื่อหน่วยรับตรวจ) สำหรับงวดตั้งแต่วันที่ เดือน..... พ.ศ. ถึงวันที่ เดือน พ.ศ. ตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในของคณะกรรมการ ตรวจสอบเงินแผ่นดิน ซึ่งกำหนดอยู่ในเอกสารคำแนะนำ : การจัดทำรายงานการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ การสอบทานได้ปฏิบัติอย่างระมัดระวังรอบคอบและเหมาะสม ผลการสอบทานไม่พบว่า (ชื่อหน่วยรับตรวจ) ไม่ดำเนินการตามแนวทางการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในฯ ดังกล่าว และตามระเบียบคณะกรรมการตรวจสอบเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ใดๆ ทั้งสิ้น อย่างไรก็ดี ตามมีข้อตรวจพบ / ข้อสังเกตที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

.....
.....

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อ ผู้ตรวจสอบภายใน)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ลายมือชื่อ.....

(ชื่อผู้มีตำแหน่งสูงสุดในหน่วยตรวจสอบภายใน - ถ้ามี)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานผลการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

ณ วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

| องค์ประกอบของการควบคุมภายใน (๑) | ผลการประเมิน / ข้อสรุป (๒) |
|---|-------------------------------|
| ๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ๑.๑ ๑.๒ ฯลฯ ๒. การประเมินความเสี่ยง ๒.๑ ๒.๒ ฯลฯ ๓. กิจกรรมการควบคุม ๓.๑ ๓.๒ ฯลฯ ๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ๔.๑ ๔.๒ ฯลฯ ๕. การติดตามประเมินผล ๕.๑ ๕.๒ ฯลฯ | |

ผลการประเมินโดยรวม

.....

.....

ชื่อส่วนงานย่อย

รายงานการประเมินผลและการปรับปรุงการควบคุมภายใน
 สำหรับปีสิ้นสุดวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

| กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/ด้าน ของงานที่ประเมินและ วัตถุประสงค์ของการ ควบคุมภายใน (๑) | การควบคุมภายใน ที่มีอยู่ (๒) | การประเมินผล การควบคุม (๓) | ความเสี่ยงที่ ยังมีอยู่ (๔) | การปรับปรุง การควบคุม (๕) | กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (๖) | หมายเหตุ (๗) |
|---|--|--------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------|--|---------------------|
| | | | | | | |

ชื่อผู้รายงาน.....

(ชื่อหัวหน้าส่วนงานย่อย)

ตำแหน่ง.....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....