



คู่มือ  
การบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

คู่มือ  
การบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต

## คำนำ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐซึ่งมีนโยบายมุ่งส่งเสริมให้การบริหารจัดการภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร รวมถึงส่งเสริมการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย

จากสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมในปัจจุบัน ตลอดจนภาวะการแข่งขันทางการศึกษาที่มีอัตราสูงขึ้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กร ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การบริหารความเสี่ยงจึงถือได้ว่าเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการสาเหตุ โอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ รวมถึงลดอัตราการสูญเสียในเรื่องต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงตามแนวปฏิบัติสากล COSO – Enterprise Risk Management Integrated Framework (2004) ในการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรและมุ่งหวังให้บุคลากรมีความรู้และเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สามารถพัฒนาการทำงานเพื่อเป็นไปตามนโยบายและบรรลุเป้าหมายตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
ธันวาคม 2561



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 บททั่วไป	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ	1
1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง	1
1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
1.4 การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง	3
บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	
2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	5
2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง	6
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน	8
3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง	8
3.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร	8
3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร	9
3.4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน	9
3.4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง	14
3.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง	14
3.4.4 การจัดทำลำดับความเสี่ยง	15
3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง	15
3.5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	16
3.5.2 การประเมินมาตรการควบคุม	16
3.6 กิจกรรมการควบคุม	17
3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร	18
3.8 การติดตามและการประเมินผล	18
ภาคผนวก	20
เอกสารอ้างอิง	25

# บทที่ 1

## บททั่วไป

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างการบริหารจัดการที่ดี ทั้งสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้วยังเป็น การเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน ซึ่งจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาเพื่อความเป็นเลิศตามกรอบแนวทางการปรับ ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยสวนดุสิต (Suan Dusit University Reprofitting) โดยใช้กระบวนการจัดการคุณภาพ เพื่อให้การบริหารจัดการภายในหน่วยงานต่าง ๆ ได้มีการพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพการดำเนินงาน การให้บริการ และการบริหารทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีศักยภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) จึงเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้แนวทางการบริหารงานดังกล่าวเกิดสัมฤทธิ์ผล มหาวิทยาลัย จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัย วิทยาเขตสุพรรณบุรี และศูนย์การศึกษานอกที่ตั้ง

### 1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเข้าใจหลักการและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับทราบขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง และสามารถปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
3. เพื่อใช้เป็นแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่าง ๆ ในมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจ ตลอดจนเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับ แผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย และระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในของมหาวิทยาลัย

### 1.3 ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

ระบบบริหารความเสี่ยง หมายถึง ระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสียหายและผลกระทบ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักตามกฎหมายจัดตั้งองค์กร และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีเป็นสำคัญ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการ ให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ ความเสี่ยงลดลง อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ การบริหารจัดการความเสี่ยงมี 4 วิธี คือ

- (1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง เป็นการยอมรับความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง



(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

(3) การกระจายความเสี่ยง/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) หมายถึง เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) หมายถึง เป็นการจัดการกับความเสี่ยง ที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารจัดการปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิด ความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านกลยุทธ์ ด้าน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ ด้านการเงิน และด้านชื่อเสียงเกียรติภูมิ ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยได้รับการ สนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสีย เปล่า หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือ ทำให้การดำเนินงาน ไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือ สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้ว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลด ความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ องค์กร ทั้งในด้านยุทธศาสตร์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร ซึ่งอาจเป็นผลกระทบทางบวกด้วยก็ได้ โดยวัดจากผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ ความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมิน โอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น ๔ ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และ น้อย

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือ ผลเหตุการณ์ และ สิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ อุบัติภัยต่าง ๆ สถานะที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมิได้เกิดจาก สาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหา เสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวกและเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบก็อาจมีความเสียหายมาก-น้อยแตกต่างกัน



การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่าง ๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยงและทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์

การติดตามประเมินผล (Monitoring) หมายถึง การติดตามประเมินความเสี่ยงขององค์กร โดยประเมินแต่ละองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรที่มีอยู่จริงตามช่วงเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการจัดการความเสี่ยงขององค์กรตามความจำเป็น

#### 1.4 การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้ดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง โดยสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง คำสั่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ที่ 4956/2559 สั่ง ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2559 โดยให้มีอำนาจหน้าที่วิเคราะห์และกำหนดกรอบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอ สภามหาวิทยาลัย ตรวจสอบและประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยง กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยง ให้คำแนะนำมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง หรือกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทบทวนความเพียงพอของนโยบาย ระบบบริหารความเสี่ยง และมาตรการป้องกันแก้ไข

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงได้พิจารณาและวิเคราะห์นโยบายการบริหารความเสี่ยงเสนอ มหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำเป็นประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงประจำปีการศึกษา<sup>1</sup> โดยในปีการศึกษา 2561 ได้ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561 ประกาศ ณ วันที่ 28 มิถุนายน 2561 พร้อมกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้เป็นเอกสารแนบท้ายประกาศ<sup>2</sup>

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง<sup>3</sup> โดยคณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน หน่วยงานอิสระ ศูนย์การเรียนการสอนที่ตั้ง และหน่วยงานภายในส่วนงาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่มีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ทั้งนี้ การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานรวมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์มาจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการวางระบบบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยพิจารณาตามลำดับ

<sup>1</sup> คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงจะมีการทบทวนความเพียงพอและเหมาะสมของนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งสภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง

<sup>2</sup> ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงพร้อมเอกสารแนบท้ายประกาศกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงซึ่งเป็นนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้หน่วยงานของมหาวิทยาลัยนำไปเป็นแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตนเอง ซึ่งคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยงจะทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา

<sup>3</sup> การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตจัดทำเป็นปีการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน (IQA)



## บทที่ 2

### การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

#### 2.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยสวนดุสิตกำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับดังนี้

##### 1. ระดับมหาวิทยาลัย รับผิดชอบโดย

1.1 คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นประธาน กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นกรรมการ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขตสุพรรณบุรี ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย ผู้อำนวยการกองคลัง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล ผู้อำนวยการกองอาคารและสถานที่ หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองกลางเป็นกรรมการและเลขานุการ แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยสวนดุสิต

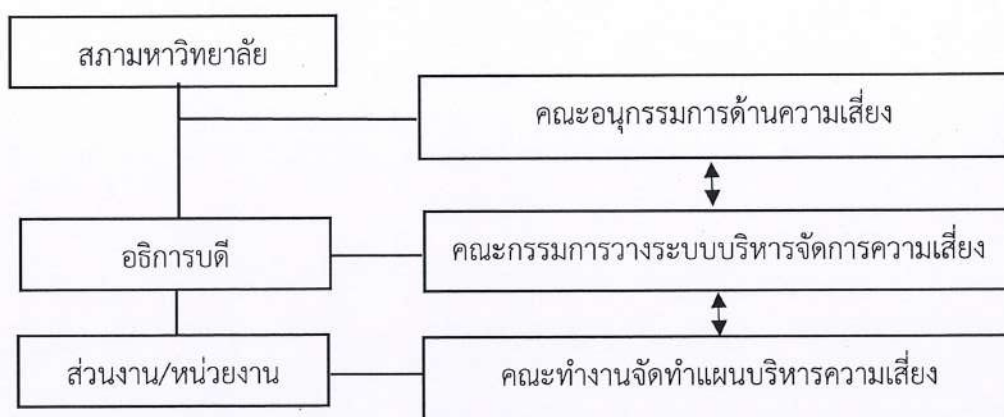
1.2 คณะกรรมการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง หรือเรียกว่า Risk Team : RT ประกอบด้วย รองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี ได้แก่ รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร เป็นประธาน รองอธิการบดีฝ่ายวิทยาเขตสุพรรณบุรี เป็นรองประธาน คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสถาบัน หัวหน้าหน่วยงานอิสระ หัวหน้าหน่วยงานภายในส่วนงาน หัวหน้าสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นกรรมการ โดยมีผู้อำนวยการกองกลาง เป็นกรรมการและเลขานุการ ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับของคณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย

##### 2. ระดับหน่วยงาน รับผิดชอบโดย

2.1 คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง หรือเรียกว่า Risk Champion : RC ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นประธาน ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน เป็นรองประธาน หัวหน้าสำนักงานคณะ หัวหน้าสำนักงานอำนวยการสถาบัน/สำนัก หรือผู้รับผิดชอบด้านความเสี่ยงจากหน่วยงานภายในส่วนงาน และศูนย์การศึกษาออกที่ตั้ง เป็นกรรมการ โดยมีรองผู้อำนวยการศูนย์พัฒนาทุนมนุษย์เป็น คณะทำงานและเลขานุการ

2.2 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบันหรือหน่วยงานเทียบเท่า ประกอบด้วยคณบดีหรือผู้อำนวยการ เป็นประธาน ผู้แทนคณะ สำนัก สถาบันเป็นกรรมการ หัวหน้าสำนักงานคณะ สำนัก สถาบันเป็นเลขานุการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดีหรือผู้อำนวยการ (ทั้งนี้การแต่งตั้งประธานและเลขานุการขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความเห็นชอบของหัวหน้าหน่วยงาน) ดังปรากฏในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง





## 2.2 นโยบาย วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

### 2.2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต<sup>4</sup>

1. จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ

3. มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

4. มีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

5. มหาวิทยาลัยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงพร้อมกำหนดแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีการศึกษา ตัวอย่างเช่นปีการศึกษา 2561 ได้กำหนดแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ 8 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงทางพฤติกรรม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การโพสต์และแชร์ข้อมูลของบุคลากร/นักศึกษา การลาออก/ไล่ออก การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การผิดกฎระเบียบ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

2. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การสื่อสารทางสื่อออนไลน์ คุณภาพของบุคลากรและนักศึกษา การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

3. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุถึงวิสัยทัศน์หรือพันธกิจ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานภายนอกที่กำกับดูแลมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

4. ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและการควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การถดถอยทางการเงินและข่าวลือการจัดทำรายงานงบการเงิน การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

5. ความเสี่ยงทางกฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การทำนิติกรรมสัญญาหรือร่างสัญญาไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ การทำลายชื่อเสียง เป็นต้น

<sup>4</sup> ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561 ดูรายละเอียดเอกสารในภาคผนวก



6. ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูล การจารกรรมข้อมูล การทำลายข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบนเว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

7. ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายต่อวิถีการดำรงชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม และเปลี่ยนแปลงของคนในสังคม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเมือง การพนันเสี่ยงโชค เป็นต้น

8. ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือเกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น ภัยธรรมชาติ สภาพแวดล้อมเป็นพิษ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม สารพิษ อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

### 2.2.2 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจในหลักการ กระบวนการ และขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง

2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

3. เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ มีการกำกับดูแลตนเองที่ดีตามแนวพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546

4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ตามยุทธศาสตร์

## 2.3 หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการด้านความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์และกำหนดกรอบนโยบายเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย</li> <li>ตรวจสอบและประเมินความครบถ้วนสมบูรณ์ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>กลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>ให้คำแนะนำมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>หารือกับผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่มีผลกระทบกับการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยเพื่อจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>ทบทวนความเพียงพอของนโยบาย ระบบบริหารความเสี่ยง และมาตรการป้องกันแก้ไข</li> </ol>



ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยง	จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเรื่องนโยบายการบริหารความเสี่ยงในแต่ละปีการศึกษา และรายงานผลการดำเนินงานให้คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย
คณะทำงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รวบรวมข้อมูล วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงาน</li> <li>2. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์</li> <li>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง และดำเนินการตามแผนที่กำหนด</li> <li>4. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อคณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รายไตรมาส</li> <li>5. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการวางระบบบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มาปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป</li> </ol>

## บทที่ 3

### กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร รวมทั้งการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งกระบวนการดังกล่าวต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงและกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิต มีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน ดังนี้

#### 3.1 สภาพแวดล้อมการควบคุมภายใน (Internal Environment)

การจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งถือเป็นรากฐานขององค์ประกอบต่าง ๆ เพราะจะเป็นเรื่องของค่านิยม แนวทางการบริหารงานของผู้นำ รวมไปถึงสภาพแวดล้อมภายในที่จะกำหนดพื้นฐานให้บุคลากรในองค์กรควบคุมและดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลตามหน้าที่และความรับผิดชอบ หรืออาจจะกล่าวโดยรวมก็คือ “วัฒนธรรมองค์กร” หากองค์กรใดมีวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง องค์กรนั้นๆ จะสามารถบรรลุผลตามเป้าหมายได้ดีกว่าองค์กรที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง

#### 3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์และการบริหารความเสี่ยง (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ หรือ สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จ หรือ ผลลัพธ์ของการดำเนินการ คือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ การกำหนดวัตถุประสงค์มีหลายระดับ ได้แก่

- 1) **วัตถุประสงค์ระดับองค์กร (Corporate Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติการประจำปี
- 2) **วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือ โครงการ/กิจกรรม (Activities Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น
- 3) **วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective)** เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละงาน/โครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

#### 3.3 การระบุความเสี่ยงระดับองค์กร (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง และปัจจัยเสี่ยง (ต้นเหตุของความเสี่ยง) ที่เกี่ยวข้องกับงาน/โครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ สำหรับวิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธีซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- 1) การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- 2) การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- 3) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What – if”
- 4) การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอน ที่สำคัญ



### 3.4 การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงระดับองค์กร (Risk Evaluation)

เป็นการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับของความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

#### 3.4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถ กำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงาน ที่มีข้อมูลตัวเลขหรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนา ไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ทั้งนี้มหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานดังนี้

โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณา มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ คาดว่า ไม่น่าจะเกิดขึ้น)
2	น้อย	2 - 3 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ คาดว่า มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างน้อย)
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง (หรือ ไม่แน่ใจว่าจะเกิดขึ้น)
4	สูง	เกิดขึ้นเดือนละครั้ง (หรือ คาดว่า น่าจะเกิดขึ้น)
5	สูงมาก	เกิดขึ้นตลอดเวลาในการปฏิบัติงาน (หรือ คาดว่าเกิดขึ้นแน่นอน)

หรือ

ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood)		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ความถี่
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในองค์กร และมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้แล้ว อย่างมีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรมี กลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ที่ป้องกันไว้มีประสิทธิภาพ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรไม่แน่ใจในประสิทธิภาพในการป้องกันของกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control)
4	สูง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ในขณะที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) แต่มีประสิทธิภาพยังไม่เพียงพอที่จะรองรับผลกระทบเชิงลบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร
5	สูงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนั้น และคาดว่าเหตุการณ์ข้างต้นเกิดขึ้นในอนาคตแน่นอน



ระดับผลกระทบ (Impact) (ความรุนแรง) ที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์ นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้น

ตัวอย่างเช่นการวิเคราะห์ระดับผลกระทบในความเสี่ยงทางพฤติกรรม ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน ความเสี่ยงทางกฎหมาย ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม แล้วพิจารณาความรุนแรงว่าอยู่ในระดับเท่าใด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ดังตารางต่อไปนี้

#### ความเสี่ยงทางพฤติกรรม

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรที่เป็นเรื่องส่วนบุคคลที่ไม่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	น้อย	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากร ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน แต่คาดว่ามิระบบควบคุมภายในที่ป้องกันไว้อย่างเข้มแข็งแล้ว จนพฤติกรรมนี้ ไม่น่าจะสามารถปลงวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบท ของมหาวิทยาลัยได้
3	ปานกลาง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากร ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงาน มหาวิทยาลัย ส่งผลให้เกิดการเลียนแบบพฤติกรรมดังกล่าว จนอาจเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมในการปฏิบัติงานที่ดีตามบริบทของมหาวิทยาลัย
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของ มหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง จนอาจขัดขวางและ ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นพฤติกรรมเชิงลบของบุคลากรส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของ มหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง จนอาจขัดขวางและ ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัย และกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

#### ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้ง (ตามข้อกำหนดที่สำคัญ: Key Requirement ของกระบวนการปฏิบัติงาน) ไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65



## ความเสี่ยงทางกลยุทธ์

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65

## ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95
2	น้อย	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 85 - 94
3	ปานกลาง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 75 - 84
4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ อยู่ระหว่าง ร้อยละ 65 - 74 หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources)
5	รุนแรงมาก	ผลสัมฤทธิ์ด้านผลิตภาพ (รายรับ ต้นทุน หรือ การใช้ทรัพย์สิน (Asset) อย่างคุ้มค่า) ตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามเป้าหมายในแผนที่ตั้งไว้ ได้ไม่ถึงร้อยละ 65 หรือ เหตุการณ์เชิงลบที่ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพย์สินหรือทรัพยากรที่จับต้องได้ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ (Major Intangible Assets or Resources) ที่มีผลกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในทันที เมื่อเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

## ความเสี่ยงทางกฎหมาย

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ได้อยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอ
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่มีการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ส่งผลให้เกิดการปฏิบัติงานที่ผิดพลาด เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานเท่านั้น แต่มหาวิทยาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประทุพติผิด ประพตติมิชอบ การคอร์รัปชัน หรือ การตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นกับภาครัฐ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบ ที่ส่งผลให้เกิด การประทุพติผิด ประพตติมิชอบ การคอร์รัปชัน หรือ การตั้งใจก่อความเสียหายให้เกิดขึ้นกับภาครัฐ ส่งผลเชิงลบต่อภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อมุมมองของสังคมภายนอกในวงกว้าง ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

หรือ

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ,การตักเตือน
2	น้อย	การละเมิดข้อกฎหมายที่มีนัยสำคัญ ภาคทัณฑ์
3	ปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหาย,ตัดเงินเดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	การละเมิดข้อกฎหมายที่รุนแรง ลดเงินเดือน
5	รุนแรงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหาย ปลดออก หรือไล่ออก

## ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ แต่สามารถแก้ไขได้โดยเร็ว เพราะมหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพในการป้องกันที่ได้อยู่แล้ว
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ แต่สามารถแก้ไขได้ภายใน 1 วัน หรือ ประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในในการป้องกันยังไม่เพียงพอในการบรรเทาเหตุการณ์เชิงลบนี้
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ แต่ไม่สามารถแก้ไขได้ ล่าช้า ล่าช้ากว่าระยะเวลา 1 วัน หรือ เพราะมหาวิทยาลัยไม่มีระบบควบคุมภายในในการป้องกัน



ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศบางส่วน บางหน่วยงาน ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศ และส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง และบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

#### ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่องค์กรสามารถควบคุมผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ได้ด้วยสมบูรณ์จากระบบควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
2	น้อย	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 10
3	ปานกลาง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ แต่ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่เกินร้อยละ 30
4	ค่อนข้างรุนแรง	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 50
5	รุนแรงมาก	เป็นเหตุการณ์เชิงลบที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกองค์กร ควบคุมไม่ได้ ลดทอนประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรง (ส่งผลเชิงลบต่อการบรรลุเป้าหมายของพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70) และบั่นทอนความยั่งยืนในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ในขณะที่องค์กรไม่มีกลยุทธ์ในการควบคุมภายใน (Internal Control) ในการป้องกันเหตุการณ์เชิงลบนี้

#### ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม

ระดับ	ระดับ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	น้อย	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย ต้องใช้เวลาในการแก้ไขไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลาง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 สัปดาห์ แต่ไม่เกิน 1 เดือน
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 1 เดือน แต่ไม่เกิน 6 เดือน
5	รุนแรงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรงมาก ต้องใช้เวลาในการแก้ไขมากกว่า 6 เดือน

### 3.4.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายหรือผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น

ผู้ประเมินกิจกรรม/โครงการของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสี่ยงข้างมากในที่ประชุมหรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนน แล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย ทั้งนี้ มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของหน่วยงานว่า มีระดับความรุนแรงหรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

### 3.4.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม/ภารกิจของหน่วยงานว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่ต้องบริหารจัดการก่อน และความเสี่ยงใดที่อยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยงอีก โดยมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดระดับของความเสี่ยงและเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ดังนี้

1) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยกองทุนได้กำหนดระดับของความเสี่ยง เป็น 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ ดังนี้

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

		Degree of Risk		=	Impact x Likelihood			
Impact	5	10	15	20	25	<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Risk สูงมาก</div> <div style="background-color: green; color: white; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Risk สูง</div> <div style="background-color: yellow; color: black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Risk ปานกลาง</div> <div style="background-color: blue; color: white; padding: 5px;">Risk ต่ำ</div> </div>		
	4	8	12	16	20			
	3	6	9	12	15			
	2	4	6	8	10			
	1	2	3	4	5			
		Risk Matrix		Likelihood				



2) เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยง ซึ่งมหาวิทยาลัยสวนดุสิตได้กำหนดเกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงออกเป็น ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และ ต่ำ โดยมีรายละเอียดปรากฏตามตารางดังนี้

เกณฑ์ในการยอมรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต		
ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก	15 - 25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
สูง	10 - 14	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
ปานกลาง	4 - 9	ระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
ต่ำ	1 - 3	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยงไม่ต้องการจัดการเพิ่มเติม

#### 3.4.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับของความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมภายในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและหรือสูงมาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

### 3.5 การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงาน มาใช้ปฏิบัติในสำนัก/ศูนย์/กอง/หน่วยงานระดับกอง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) จากการดำเนินงานตามแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ แล้วนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น หรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหา หรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้าป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุ มีผล มีหลักการ และหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างประสบการณ์ความเชี่ยวชาญที่เรียนรู้จากอดีตที่ผ่านมาควบคู่กับการมีนวัตกรรมขององค์กรที่พัฒนาบุคลากรทุกระดับ ให้มีความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง ซึ่งนับได้ว่าเป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุพันธกิจ ภายใต้งบประมาณ และทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุด



### 3.5.1 ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีการได้หลายวิธี ดังนี้

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood) หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) ให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกงาน/โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

### 3.5.2 การประเมินมาตรการควบคุม

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมีหรือมีอยู่แล้วว่า สามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือ บังคับเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผลตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใดเพื่อให้มั่นใจได้ว่า จะสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุมเป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือบังคับเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน เป็นต้น



2) การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง เป็นต้น

3) การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4) การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคต เช่น การจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

ทั้งนี้หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วองค์กรจะต้องทำการประเมินมาตรการหรือแผนงานเพื่อใช้ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการประเมินมาตรการควบคุม มีขั้นตอนดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากและหรือสูงมากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3. ถ้ามีการควบคุมอยู่แล้วให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่ ดังนั้น เมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินมาตรการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยงหรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้

2) พิจารณาความคุ้มค่าของการสร้างกิจกรรมในการควบคุม/บริหารความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ Cost-Benefit ของการบริหารความเสี่ยงทั้งในเชิงคุณภาพและ/หรือเชิงปริมาณ (ตัวเงิน) โดยต้นทุน (Cost) จะพิจารณาจากต้นทุนที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยง ส่วนผลประโยชน์ (Benefit) จะพิจารณาจากผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับองค์กรเมื่อบริหารปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว เพื่อเปรียบเทียบ ในเบื้องต้นว่า ปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัวควรต้องบริหารจัดการหรือเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่า

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อนที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จหรือไม่ได้ดำเนินการมาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ามีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของหน่วยงานให้นำมาระบุงการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง Degree of Risk ในระดับสูงมากของแต่ละกระบวนการปฏิบัติงาน รวมทั้งได้พิจารณาความคุ้มค่าของการบริหารความเสี่ยง โดยมีการวิเคราะห์ถึงต้นทุนในการบริหารความเสี่ยง (Cost) กับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง (Benefit) ว่ามีความคุ้มค่าในการดำเนินการ หรือไม่ เพื่อเปรียบเทียบว่าปัจจัยเสี่ยงใดควรต้องบริหารจัดการหรือปัจจัยเสี่ยงใดควรเลือกที่จะยอมรับความเสี่ยง เพื่อให้กองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบสามารถจัดกิจกรรมในการบริหารความเสี่ยงที่คุ้มค่าในการ ดำเนินการต่อไป

### 3.6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

หมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง โดยกิจกรรมการควบคุมอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โครงสร้าง และวัฒนธรรม



องค์กร สิ่งสำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุม คือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบในการพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน และพิจารณา การปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็นเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้การกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบ ดังนี้

- 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยง
- 2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง
- 3) โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- 4) หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

### 3.7 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

ลำดับขั้นตอนนี้ถือว่ามีความสำคัญเพราะจะเป็นส่วนที่จะช่วยสนับสนุนในทุก ๆ องค์ประกอบที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยภายในองค์กร (Internal Environment) อันเป็นรากฐานที่สำคัญขององค์ประกอบอื่น เพราะจะมีส่วนช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนถือเป็นการเสริมสร้างวัฒนธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอีกทางหนึ่งด้วย

ดังนั้นเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน องค์กรจึงควรกำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและมีการสื่อสารเพื่อให้ถือปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การชี้แจงทำความเข้าใจกับบุคลากร

การดำเนินงานก่อนที่หน่วยงานจะเริ่มมีการบริหารความเสี่ยง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำระดับสูงในองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทุกคนต้องรับทราบแนวนโยบาย มาตรการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง โดยผู้บริหารต้องมีการประชุมชี้แจงถึงเหตุผลและทำความเข้าใจร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ ก่อนที่จะมีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานอย่างเป็นระบบ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งใหม่สำหรับหน่วยงาน ผู้เข้าร่วมดำเนินการอาจไม่คุ้นเคยกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบ โดยเฉพาะการดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานจึงมีความสำคัญมากโดยผู้บริหารของหน่วยงานจะต้องจัดหาทีมงาน หรือ คณะทำงานที่มาจากตัวแทนทุกภาคส่วน/ฝ่ายงานเพื่อเข้ามาทำหน้าที่ในการศึกษาข้อมูลเอกสาร สัมภาษณ์ และระดมสมองกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับในการพัฒนาฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่หน่วยงานเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจของหน่วยงาน ตลอดจนการติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

### 3.8 การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

เป็นการติดตามประเมินผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุมมีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ



1) เป็นการประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

2) เป็นการตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

โดยหน่วยงานต้องสอบถามดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ทั้งนี้กระบวนการสอบถามหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตามตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น ทุก 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น การติดตามเป็นรายครั้งเป็นการดำเนินการภายหลังจากเกิดเหตุการณ์ ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

(2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบย้อน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

## ภาคผนวก



ประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2561  
พร้อมเอกสารแนบท้ายประกาศ



ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต  
เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑  
พ.ศ. ๒๕๖๑

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการเหตุการณ์ ภาวะคุกคามที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

ข้อ ๑ ประกาศนี้ เรียกว่า “ประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑ พ.ศ. ๒๕๖๑”

ข้อ ๒ ประกาศนี้ให้ใช้บังคับตั้งแต่วันถัดจากวันประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ดังต่อไปนี้

(๑) จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ตามข้อกำหนดในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามเอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัย

(๒) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และปฏิบัติตามระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ให้ถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งต้องปฏิบัติตามปกติ

(๓) มหาวิทยาลัยจะบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้ โดยมีระดับความเสี่ยงตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้อยอมรับได้ในโอกาสที่จะเกิดและความรุนแรงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

(๔) มีการติดตาม ประเมินผล และนำผลประเมินมาปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง

(๕) มหาวิทยาลัยดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อลดความเสี่ยง

จึงประกาศให้ทราบโดยทั่วกัน

ประกาศ ณ วันที่ ๒๖ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริโรจน์ ผลพันธ์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยสวนดุสิต

**เอกสารแนบท้ายประกาศมหาวิทยาลัยสวนดุสิต**  
**เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา ๒๕๖๑**  
**พ.ศ. ๒๕๖๑**

คณะอนุกรรมการด้านความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสวนดุสิต ได้วิเคราะห์และพิจารณาปัจจัยความเสี่ยง ทั้งภายในและภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อและเกิดความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดแนวทางในการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต ประจำปีการศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๑ ดังต่อไปนี้

๑. ความเสี่ยงทางพฤติกรรม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำของบุคลากรและ/หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย เช่น การโพสต์และ/หรือแชร์ข้อมูลของบุคลากร/นักศึกษา การลาออก/ล่องออก การเปิดเผยข้อมูลที่เป็นความลับ การผิดกฎระเบียบ การมีผลประโยชน์ทับซ้อน เป็นต้น

๒. ความเสี่ยงทางการปฏิบัติการ คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติตามหน้าที่ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การบริหารหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การสื่อสารทางสื่อออนไลน์ คุณภาพของบุคลากรและนักศึกษา การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามมาตรฐาน เป็นต้น

๓. ความเสี่ยงทางกลยุทธ์ คือ ความเสี่ยงที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือการไม่บรรลุถึงวิสัยทัศน์ หรือ พันธกิจ และเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กฎเกณฑ์ของหน่วยงานภายนอกที่กำกับ ดูแลมหาวิทยาลัย การผลิตบัณฑิต คุณภาพงานวิจัย การประชาสัมพันธ์ไม่ทั่วถึง ภาพลักษณ์และชื่อเสียง เป็นต้น

๔. ความเสี่ยงทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการและ การควบคุมทางงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ เช่น จำนวนการรับนักศึกษา ไม่เป็นไปตามแผน รายได้ลดลง ขาดสภาพคล่องทางการเงิน การถกแถลงทางการเงินและข่าวลือ การจัดทำ รายงานการเงิน การปฏิบัติการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

๕. ความเสี่ยงทางกฎหมาย คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้อง หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสม ไม่ชัดเจน ไม่ทันสมัย หรือเป็นอุปสรรคต่อ การปฏิบัติงาน เช่น การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ การฟ้องร้อง การปลอมแปลงวุฒิการศึกษา/เอกสาร การทำนิติกรรม สัญญาหรือร่างสัญญาไม่รัดกุม/ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดเกี่ยวกับ คอมพิวเตอร์ พ.ศ. ๒๕๕๐ การละเมิดเครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายบริการ การทำลายชื่อเสียง เป็นต้น

๖. ความเสี่ยงทางเทคโนโลยี คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการจัดการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเข้าถึงข้อมูล การจารกรรมข้อมูล การทำลายข้อมูล การค้นหาข้อมูลอัตโนมัติ การเปลี่ยนแปลงแก้ไขข้อมูลบน เว็บไซต์หรือระบบฐานข้อมูล เป็นต้น


๗. ความเสี่ยงทางสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกระทำที่จะส่งผลกระทบต่อ ก่อให้เกิดความสูญเสีย หรือความเสียหายต่อวิถีการดำรงชีวิต ประเพณีวัฒนธรรม และการเปลี่ยนแปลงของคนในสังคม เช่น ปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาการเมือง การพนันเสี่ยงโชค เป็นต้น

๘. ความเสี่ยงทางสิ่งแวดล้อม คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์กระทำหรือ เกิดจากลักษณะทางกายภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง เช่น อุทกภัย อัคคีภัย สภาพแวดล้อมเป็นพิษ สารพิษ ความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน เป็นต้น



แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีการศึกษา .....

พื้นที่/กระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยง (L x ผลกระทบ)	เวลาที่พบจุดอ่อน	วิธีการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ในปัจจุบัน	ประเมินวิธีการควบคุมความเสี่ยงในปัจจุบัน	การบริหารความเสี่ยงเพื่อลดระดับความเสี่ยง	การตัดสินใจที่จะบริหารความเสี่ยง ✓ = บริหาร x = ยอมรับ	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ
ความสอดคล้องกับประเด็นพันธกิจ	ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ก่อนการบริหารความเสี่ยง  หลังการบริหารความเสี่ยง					 <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-top: 10px;">                     เป็นความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยง.....                 </div>	
กระบวนการปฏิบัติงาน			ตัวชี้วัด						
วัตถุประสงค์									

ตัวอย่างแบบรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปีการศึกษา .....

กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ กิจกรรม/ วัตถุประสงค์ของการควบคุม	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	วิธีการปรับปรุงควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานตามวิธีการปรับปรุง/ควบคุมเพื่อลดระดับความเสี่ยง	ค่าระดับความเสี่ยง	ปัญหา อุปสรรคและแนวทางการพัฒนา
กระบวนการปฏิบัติงาน				ก่อนการบริหารความเสี่ยง (ระดับ.....) หลังการบริหารความเสี่ยงลดลงเป็น (ระดับ.....)	
วัตถุประสงค์					



## เอกสารอ้างอิง

- กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต. (2550). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. จารุณี วงศ์ลิ้มปิยะรัตน์. (2553). การประยุกต์ COSO เพื่อวางแนวทางการตรวจสอบหน่วยบ่มเพาะธุรกิจเทคโนโลยี. วารสารบริหารธุรกิจ. 33(128) : 22-33.
- มหาวิทยาลัยมหิดล. (2554). คู่มือการบริหารความเสี่ยง. สืบค้นจาก <https://www.mahidol.ac.th/sustainable/pdf/Guide%20Risk%20Management%20Mahidol%20University%20140825.pdf> เมื่อวันที่ 3 ธันวาคม 2560.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2554). คู่มือคำอธิบายตัวชี้วัด PMQA ปีงบประมาณ 2554. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2557). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.
- สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560) คู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกองทุนส่งเสริมโรงเรียนในระบบประจำปีบัญชี 2560.
- สำนักงานตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2560). กฎบัตรการตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560.
- สำนักบริหารกลยุทธ์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต. (2559). การปรับยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต Suan Dusit University Reprofilng.
- สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง. (2561). คู่มือการบริหารความเสี่ยง.
- U.S. Department of Commerce. (2010). Risk Management Guide for Information Technology Systems. National Institute of Standards and Technology, U.S. Department of Commerce.