



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

(ฉบับปรับปรุง ประจำปีงบประมาณ 2561)

คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีวิสัยทัศน์เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านวิชาชีพและเทคโนโลยีในการผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ของสังคม ชุมชน ท้องถิ่น อย่างยั่งยืนและมีการดำเนินงานตามพันธกิจหลักของสถาบันอุดมศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านที่สำคัญที่ต้องคำนึงถึง คือ ด้านการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย อีกทั้งในสถานการณ์ปัจจุบันมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จ ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการองค์กร เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย ลดโอกาส ป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้ทุกหน่วยงานเข้าใจขั้นตอน ตลอดจนแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันและให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับหน่วยงาน

คณะผู้จัดทำ

สารบัญ

บทที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร	1
วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์	2
ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	2
นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง	3
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	5
ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง	8
บทที่ 2 ความรู้และแนวทางการบริหารความเสี่ยง	9
การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM	10
- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	10
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
- สารสนเทศและการสื่อสาร	13
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	14
- ความเสี่ยง	14
- การประเมินความเสี่ยง	15
- กิจกรรมการควบคุม	18
- การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	18
บทที่ 3 แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	20
แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	21
การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความเสี่ยง	22
หลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ	24
คำอธิบายความหมายและความสำคัญของปัจจัยภายนอก	25
บรรณานุกรม	27

บทที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชชมงคลล้านนา

มหาวิทยาลัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบันสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น ตระหนักถึงสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และการแข่งขัน มหาวิทยาลัยยังตระหนักถึงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและเท่าทันตามสถานการณ์ภายนอกของมหาวิทยาลัย

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

การควบคุมภายใน (Internal Control)

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์

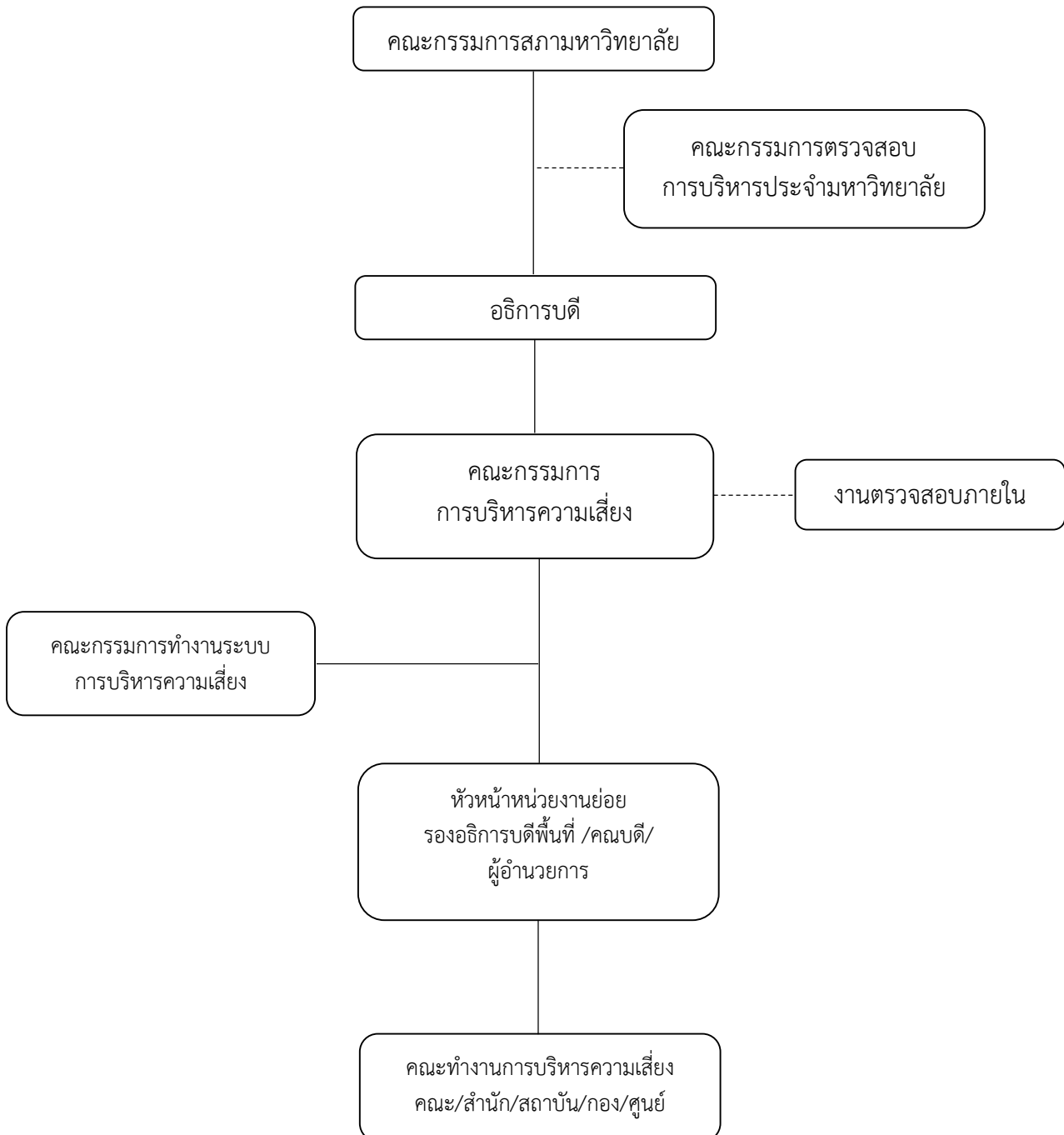
นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบาย ดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน ดังนี้

๑. ความเสี่ยงด้านพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย นโยบายของมหาวิทยาลัย
 - ด้านการเรียนการสอน
 - ด้านการวิจัย
 - ด้านการบริการวิชาการ
 - ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
 - วิสัยทัศน์ นโยบาย หรือ เป้าหมายหลักของมหาวิทยาลัย
๒. ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ
 - ด้านการบริหารตามแนวทางสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน
 - ด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
 - ด้านการบริหารทรัพยากร
 - ด้านการบริหารงานบุคคล
 - ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน
 - ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
 - ด้านหลักธรรมาภิบาล
๓. ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก
 - ด้านภัยพิบัติทางธรรมชาติ
 - ด้านโรคระบาดร้ายแรง
 - ด้านการเมือง
 - ด้านเศรษฐกิจ
 - ด้านสังคม
 - ด้านเทคโนโลยี
๔. ความเสี่ยงจากปัจจัย อื่นๆ ที่ก่อให้เกิดผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังต่อไปนี้



แผนผังที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง 2. กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย	1. สอบทานการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. อธิการบดี	1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรและมีการบูรณาการร่วมกัน 2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง 3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
4. คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	1. จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน 3. ควบคุมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการ และสภามหาวิทยาลัย 5. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
5. งานตรวจสอบภายใน	1. ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา 2. สอบทานและประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
6. รองอธิการบดีพื้นที่/คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน 2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 3. ควบคุมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อมหาวิทยาลัย 5. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
7. คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> 1. พัฒนาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการอำนวยการลงสู่การปฏิบัติ 2. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด 3. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและประสานงาน ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง 4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง รายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย 5. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย มาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของพื้นที่/คณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง/ศูนย์	<ol style="list-style-type: none">1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนความเสี่ยงระดับหน่วยงาน3. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อรองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนราชการ/กรรมการบริหารและกรรมการประจำหน่วยงาน5. นำข้อเสนอแนะจากรองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนราชการ/กรรมการบริหารและกรรมการประจำหน่วยงาน มาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง

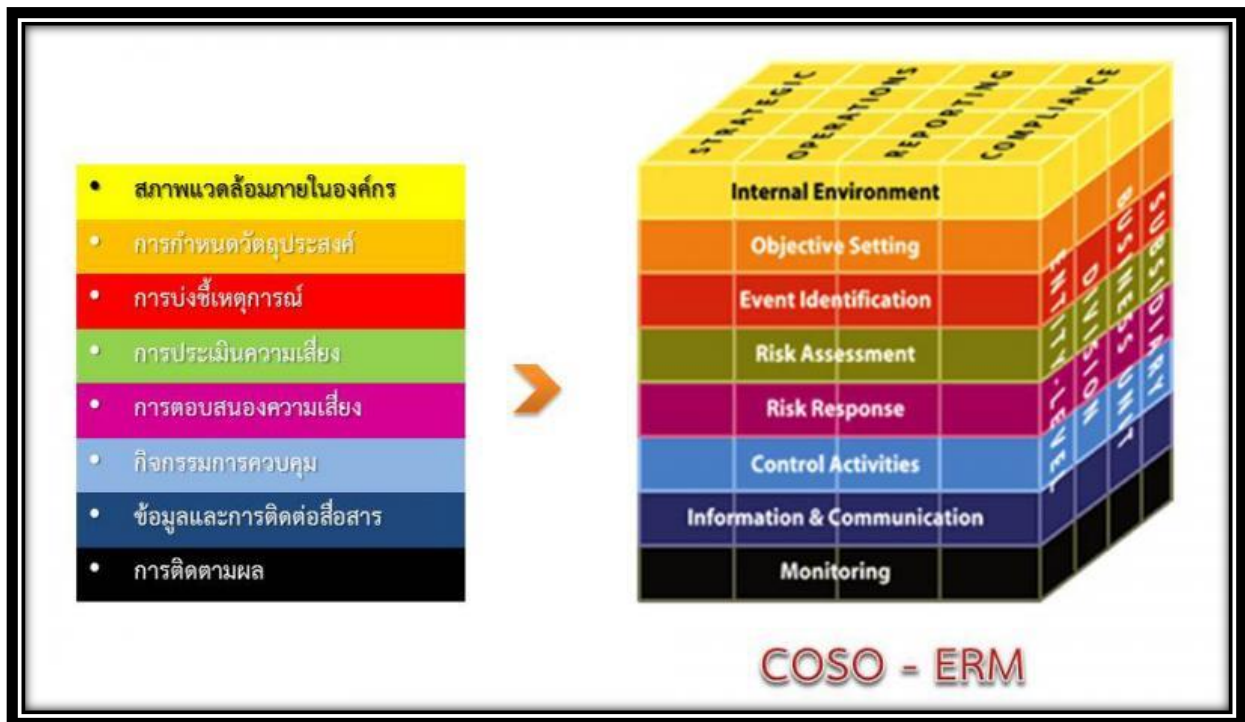
ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา
1	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานหรือมหาวิทยาลัย	ก่อนปีงบประมาณ
2	ดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	ก่อนปีงบประมาณ
3	เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการประจำหรือสภาของหน่วยงาน	ก่อนปีงบประมาณ
4	ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ตามระยะเวลาที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยง
5	ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	รายเดือน, รายไตรมาส (ตามความเหมาะสมของแต่ละประเด็นความเสี่ยง)
6	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ
7	เสนอรายงานสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการประจำหรือสภาของหน่วยงานเพื่อขอข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	ไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ
8	ทบทวนปรับปรุงแนวทางการบริหารความเสี่ยงและวางแผนการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการประจำหรือสภาของหน่วยงาน	ก่อนปีงบประมาณถัดไป

บทที่ 2 ความรู้และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ (COSO-ERM)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินการธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทั้ง 8 ประการ COSO

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆดังนี้

ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลเพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน
- โครงสร้างและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร

- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริงสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือการกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
 - พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

6. การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร

- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม

การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินงานภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสม ทั้งในรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียไป ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เช่น

- | | |
|--|--------------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก | E = External |
| 2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ | S = Strategic Risk |
| 3. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล | G = Governance Risk |
| 4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน | O = Operational Risk |
| 5. ความเสี่ยงด้านการเงิน | F = Financial Risk |
| 6. ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ | C = Compliance Risk |
| 7. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน | H = Hazard Risk |
| 8. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล | HR = Human Resource Risk |
| 9. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ | IT = Information and Technology Risk |
| 10. ความเสี่ยงอื่น ๆ (ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน) | |

ตัวอย่างคำอธิบายความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงพอ ซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์กรต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Risk) หมายถึง ความเสี่ยงในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็นระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันสูงสุด

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรมในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าที่กำหนด เป็นต้น

ปัจจัยภายใน คือปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้โดยใช้ระบบการควบคุมภายในร่วมด้วย ในการควบคุมปัจจัยภายในที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก คือปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่จะมาผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

2) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีการวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาส และความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัด ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจโดยใช้วิธีการให้คะแนน โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

- ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก
- ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย
- ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง
- ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง
- ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น หรือขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูง





ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูงมาก

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5
โอกาส						

ตารางที่ 1 ตารางระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 – 3 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 – 9 คะแนน) หมายถึงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 10 – 16 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ค่า 17 – 25 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

ตารางที่ 2 ตารางความหมายระดับความเสี่ยง

3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) วิธีการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่เกิด กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และคุ่มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น
2. Treat-การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น
3. Transfer-การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป การกระจายความเสี่ยงมิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่า เมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับ การชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญา การรับประกัน เป็นต้น
4. Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คืออาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงที่ลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ

ตัวอย่าง การควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัยการจำกัดให้มีเวयरามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

ตัวอย่าง การควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทาน การปฏิบัติงาน การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

ตัวอย่าง การควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตัวอย่าง การควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

ข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณาเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีแดงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมาก ส่วนงานอาจใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเป็นการเร่งด่วนด้วยวิธีการลดหรือถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และควรมีการติดตามผลรายเดือนหรือรายไตรมาส
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีส้มที่มีระดับความเสี่ยงสูง ส่วนงานควรใช้วิธีการลดความเสี่ยงด้วยการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการติดตามผลทุก 6 เดือน
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีเหลืองและสีเขียวที่ระดับความเสี่ยงปานกลางถึงต่ำส่วนงานควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้แต่ให้เฝ้าระวังติดตามทุก 6 เดือนหรือปีละครั้ง

การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือนหรือปีละ 2 ครั้ง

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม - มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนสิงหาคมหรือกันยายน

สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ก็ได้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันและแก้ไขได้ทันต่อเหตุการณ์. อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามไปยังมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน และรอบปีงบประมาณ

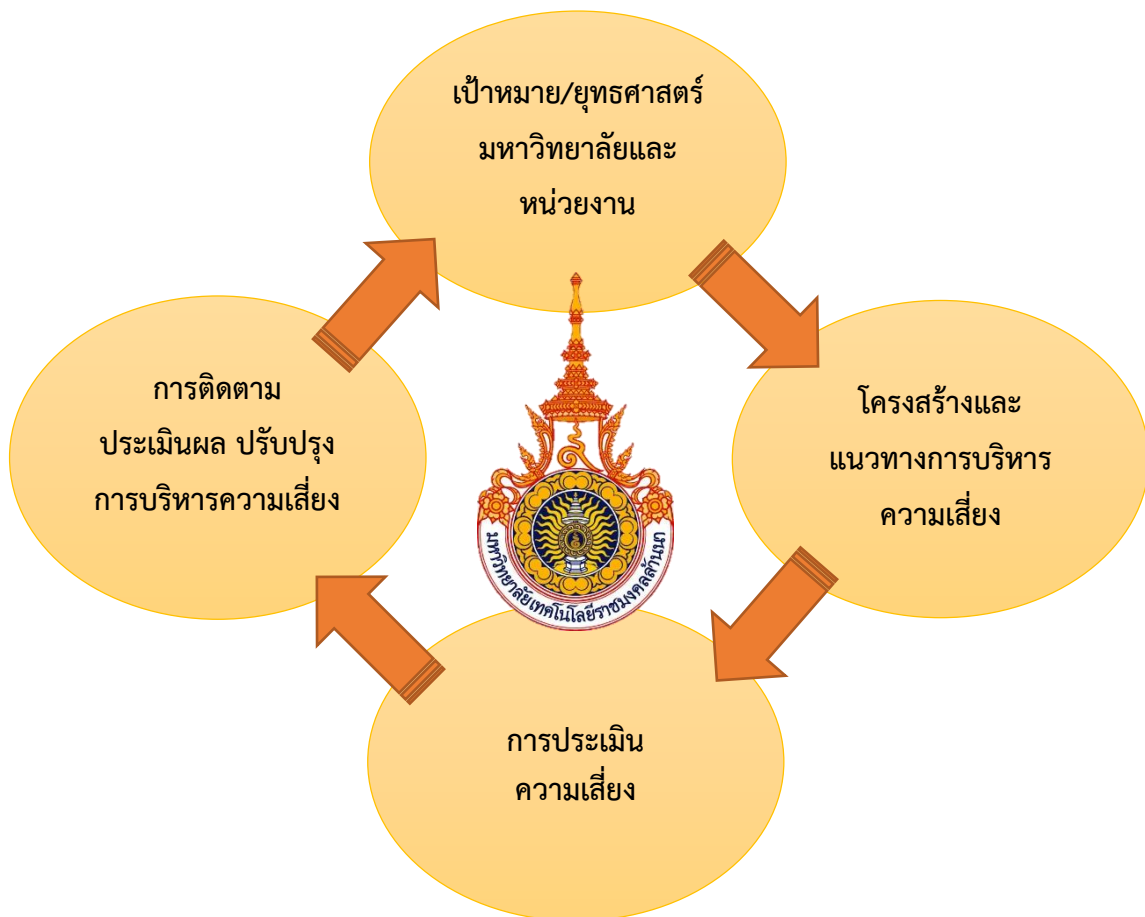
บทที่ 3 แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
- 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น การเงิน
- 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้

โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานโดยให้ครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2 วงจรการบริหารความเสี่ยง มทร.ล้านนา





กระบวนการ	ขั้นตอนปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดโครงสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	อธิการบดี
	จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
	ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	พื้นที่/คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง/ศูนย์
การประเมินความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน่วยงานและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง
	เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและอนุมัติแผนการบริการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง
	ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
การติดตามประเมินผลปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	ให้ทุกหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและในส่วนมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย (ปีละ 1 ครั้ง) เพื่อขอข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
	ปรับปรุงแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5

โอกาส

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 – 3 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 – 9 คะแนน) หมายถึงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 10 – 16 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ค่า 17 – 25 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

หลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
1. โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)					
(1) โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิดในกรณีวัน 10%	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง 20%	มีโอกาสเกิดบางครั้ง 50%	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ 70%	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง 80%
(2) โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	5 ปีต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
2. ความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences : C/Impact : I)					
(1) ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากร	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่เกิน 10,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > 10,000 - 50,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สิน / > 50,000 - 2.5 แสนบาท	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	สูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก / > 10 ล้านบาท
(2) ต่อองค์กรด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน
(3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำทัณฑ์บน คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกาย และชีวิตโดยตรง
(4) ด้านจำนวนบุคลากร	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
(5) ด้านคุณภาพของบุคลากร	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
(6) ด้านความปลอดภัยในชีวิต	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
(7) ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	มีความพึงพอใจ / > 80% หรือ 1 ชาว	มีความพึงพอใจ / > 60 - 80% หรือ 2 ชาว	มีความพึงพอใจ / > 40 - 60% หรือ 3 ชาว	มีความพึงพอใจ / > 20 - 40% หรือ 4 ชาว	มีความพึงพอใจ / < 20% หรือ > 5 ชาว
	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 90%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 80%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 70%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 60%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 50%
	มีการโจมตีทางทวิหาเสียในทางไม่ได้	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์, ผลการประเมินของ สมศ. ต่ำกว่าคู่แข่ง	ผลการประเมินมีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามีความรู้สึกไม่ดี	ถูกตัดเดือนจากหน่วยงานกำกับ, ถูก สมศ. ประเมิน ต่ำกว่า 3, นักศึกษามีการประท้วง	ถูกถอนใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับการรับรอง วิทยฐานะ, ถูกฟ้องร้อง, ถูกปิด
	-	-	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ ในเชิงลบ	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ ในเชิงลบ 1 วันอย่างต่อเนื่อง	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์, วิทยุ, โทรทัศน์ ในเชิงลบมากกว่า 1 วันอย่างต่อเนื่อง
(8) ด้านกฎ ระเบียบ สัญญาและข้อบังคับ	มูลค่าความสูญเสีย/เสียค่าปรับไม่เกิน 1 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 5 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 1 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับไม่เกิน 2 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียค่าปรับตั้งแต่ 2 ล้านบาท ต่อปี
(9) ต่อองค์กรด้านการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน บางส่วนและสามารถปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่ก่อให้เกิด ความเสียหายให้องค์กร	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และก่อให้เกิดความเสียหายให้องค์กรเล็กน้อย	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอย่างรุนแรง
(10) ต่อองค์กรด้านการประกันคุณภาพ การศึกษา	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 - 5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 - 4.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 - 3.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 - 1.5
(11) ต่อองค์กรด้านการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (ด้านยุทธศาสตร์)	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียง บางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก

คำอธิบายความหมายและความสำคัญของปัจจัยภายนอก

ประเด็น	ความหมาย
ปัจจัยภายนอก (External Factor)	ความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ปัจจัยผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจการเมือง ทั้งจากในและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
นโยบายภาครัฐ	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวกับการวิจัย การศึกษา การบริการสุขภาพ การให้บริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆ ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
เศรษฐกิจ	การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน ค่าครองชีพ การเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะอุตสาหกรรม
กฎหมาย	การแก้ไข ยุบเลิก กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น พระราชบัญญัติ พระราช กฤษฎีกา เป็นต้น
งบประมาณ	การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
การเมือง	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากการขัดแย้งของพรรคการเมืองต่างๆ รวมถึงกลุ่มความคิดในสังคม ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่ต่อเนื่องของการบริหารประเทศ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องตอบสนองต่อการขัดแย้งทางความคิดของกลุ่มคนในสังคมและความต้องการของพรรคการเมืองที่ บริหารประเทศ สังคม ชุมชน
เครือข่าย NGO	ความคิดเห็น/ความรู้สึก ทักษะคติและวัฒนธรรมของสังคม ชุมชน เครือข่าย NGO และประชาชน ที่มีต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ของมหาวิทยาลัย ที่ต้องสะท้อนความต้องการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
โครงสร้างประชากร	การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากรในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของประชากร เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการ (Demand Shift)
การแข่งขัน	การพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนในแต่ละสาขาการพัฒนาดังกล่าวเป็นการเพิ่มการแข่งขันในแต่ละสาขาวิชาของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น สัดส่วนของนักศึกษาที่เลือกเรียนในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกันกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น
ประชาคมอาเซียน	การรวมตัวของประเทศในอาเซียน เพื่อเป็นประชาคมอาเซียน จะส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การเปิดตลาดแรงงาน รวมถึงทุน และการเปิดเสรีทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของประเด็นดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบนโยบายภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาคเอกชนที่มีผลกระทบต่อจัดการศึกษา การวิจัยการให้บริการรักษาพยาบาล การให้บริการวิชาการ และอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย
Globalization	การเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกอย่างรวดเร็ว เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม การสื่อสาร และเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา Climate change การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่มีผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย

ประเด็น	ความหมาย
สิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวความคิดที่ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และจะกระทบภาพพจน์และการดำเนินงานขององค์กร
เทคโนโลยี	ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น การเลือกคณะต่างๆ จากนักเรียนในการสอบเข้ามหาวิทยาลัย
การจัดอันดับมหาวิทยาลัย	การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ เช่น ระดับโลก ระดับภูมิภาค ซึ่งสะท้อนคุณภาพและมาตรฐานในการจัดการเรียน การสอน การวิจัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ทรัพย์สินทางปัญญา	ความเสี่ยงจากการโจ่งใจ หรือการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงที่ทำให้องค์กรต้องสูญเสียผลประโยชน์ และความเสียหายที่ต้องชดใช้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น รวมทั้งการที่บุคคลอื่นละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร
Social Network	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสื่อสารในปัจจุบันที่มีความรวดเร็ว การแสดงความคิดเห็นบนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่ไม่มีการไตร่ตรองและการสอบถาม จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้ สื่อ การเผยแพร่ข่าวสารของสื่อต่างๆ ทั้งในรูปแบบของสิ่งพิมพ์และ สื่อออนไลน์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ภัยพิบัติ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย แผ่นดินไหว โรคติดต่อร้ายแรง ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อทรัพย์สิน ชื่อเสียง หรือการดำเนินงานขององค์กร การก่อการร้าย ความเสี่ยงจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ตั้งใจให้เกิดความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินขององค์กร

บรรณานุกรม

- งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณบดี .มาตรฐานการปฏิบัติงาน (COSO-ERM).คณะแพทยศาสตร์
โรงพยาบาลรามาธิบดี.
- จิรพร สุเมธี ประสิทธิ์. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์
<http://chirapon.wordpress.com/>
- ดวงใจ ช่วยตระกูล .2551.การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- ประเสริฐ อัครประดมพงศ์. การบริหารความเสี่ยง. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ [www. Cu-qa.chula.ac.th](http://www.Cu-qa.chula.ac.th).
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รุ่งรอง สีทองดี. 2556. คู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2556 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556.มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล. คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล.
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2552. แนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการ
ควบคุมภายใน. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- สำนักประกันคุณภาพการศึกษา .2555. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับปรับปรุง 2555. มหาวิทยาลัย
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.