



มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
SUAN SUNANDHA RAJABHAT UNIVERSITY

คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

RISK MANAGEMENT MANUAL 2025

จัดทำโดย
กองนโยบายและแผน
สำนักงานอธิการบดี

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกๆ เรื่องและทุกๆ ด้าน ทั้งจากภายในองค์กร และภายนอกองค์กร ซึ่งหากไม่ได้รับความเอาใจใส่ การบริหารจัดการที่เหมาะสมและเพียงพอ จะนำไปสู่ความสูญเสีย เสียหายอย่างมากตามมาในอนาคต และอาจทำให้เป้าหมายปลายทางที่มุ่งหวังไม่เป็นไปดังตั้งใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2566 จึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทนำ	1
➢ ที่มาและความสำคัญ	1
➢ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	1
ส่วนที่ 1 ทิศทางการบริหารความเสี่ยง	2
➢ นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	2
➢ โครงสร้างและการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	3
➢ กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา	5
ส่วนที่ 2 นิยามศัพท์	8
ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
➢ ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์	11
➢ ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง	11
➢ ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง	12
➢ ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง	17
➢ ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล	17
ส่วนที่ 4 แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง	19
➢ แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง (FM-RM-01)	19
➢ คำอธิบายการใช้แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลตามแผนบริหารความเสี่ยง	19
คณะผู้จัดทำ	21

บทนำ

➤ ที่มาและความสำคัญ

ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 วรรคสอง บัญญัติให้สภาสถาบันอุดมศึกษา แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงานและการ ตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหาร จัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ ฉบับปี 2567 - 2570 หมวด 6 การปฏิบัติการ 6.2 ประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ ค. ความปลอดภัย ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ความสามารถในการฟื้น ตัวอย่างรวดเร็วและการบริหารความเสี่ยง (3) การบริหารความเสี่ยง

เกณฑ์การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ของสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (สำนักงาน ป.ป.ช.) ใน ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน) รหัส O30 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน และรหัส O31 รายงานผลการดำเนินการเพื่อ จัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบประจำปี

จากพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 วรรคสอง ดังกล่าวข้างต้น มหาวิทยาลัย ราชภัฏสวนสุนันทาได้จัดทำข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ว่าด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2566 โดยสภามหาวิทยาลัยได้ประกาศ ณ วันที่ 27 เมษายน พ.ศ. 2566 กำหนดให้มีคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยงที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย มีอำนาจและหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินการ ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องการบริหารความเสี่ยง ติดตาม และรายงานผลการปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งกำกับดูแลให้ มหาวิทยาลัยมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

➤ วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีด ความสามารถ ให้กับมหาวิทยาลัย ในการกำกับดูแลองค์กรและการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability)

2. เพื่อเป็นการสนับสนุนการบริหารงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับสภามหาวิทยาลัย ถึงระดับหน่วยงาน

3. เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น หรือสร้างและปกป้องคุณค่า (Value Creation and Protection) ให้กับมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 ทิศทางการบริหารความเสี่ยง

➤ นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

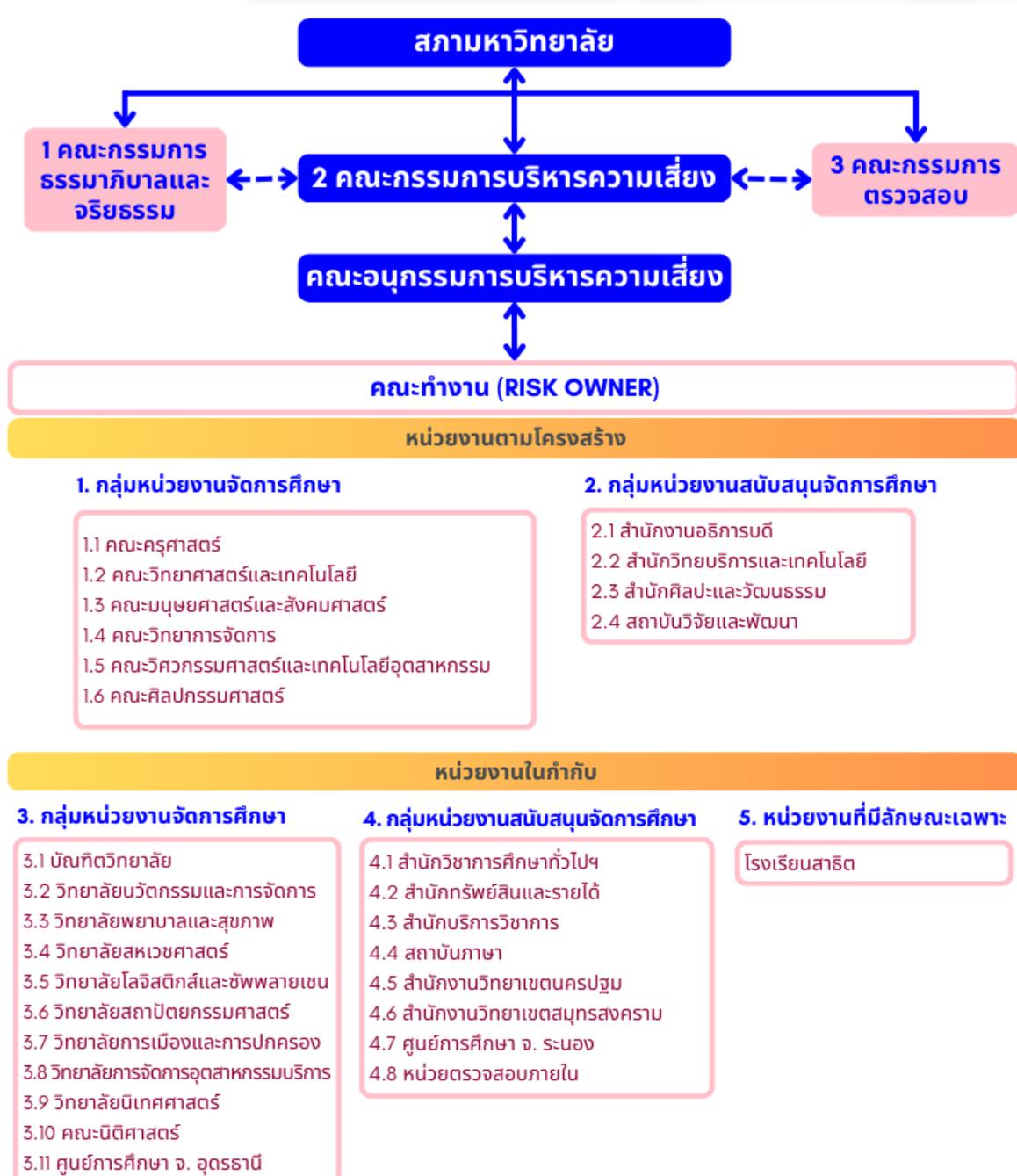
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ให้ถือเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินการตามพันธกิจทุกด้าน (การจัดการเรียนการสอน วิจัย บริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม) ที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
2. การดำเนินการบริหารความเสี่ยง ให้ถือเป็นภารกิจหนึ่งที่ทุกหน่วยงานต้องบูรณาการเข้ากับการบริหารงานและการปฏิบัติหน้าที่ในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย
3. การบริหารความเสี่ยง ให้ส่งเสริมเป็นวัฒนธรรมองค์กร ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
4. การบริหารความเสี่ยง ให้นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรม มาใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและอำนวยความสะดวกต่อผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) รวมทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
5. การบริหารความเสี่ยง เป็นการดำเนินงานบนฐานของการใช้ข้อมูลและความเป็นจริง (Management by Fact) หลีกเลี่ยงการใช้ความรู้สึก เพื่อให้การแก้ปัญหาและการตัดสินใจมีความถูกต้องและแม่นยำ เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
6. มหาวิทยาลัยกำหนดกลไกการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย
 - 6.1 แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
 - 6.2 จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวปฏิบัติที่มีมาตรฐานเดียวกันอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร
 - 6.3 ถ่ายทอดและสื่อสารการบริหารความเสี่ยงให้กับหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการเผยแพร่การบริหารความเสี่ยงให้กับภายนอกมหาวิทยาลัย
 - 6.4 กำกับ ติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ รวมทั้งมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงบริบทภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัยทั้งปัจจุบันและอนาคต และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

➤ โครงสร้างและการกำกับการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย โดยผ่านกลไกการบริหารของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่มีหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยเป็นผู้ให้ข้อมูลความเสี่ยง โดยมีการดำเนินงานสอดคล้องกับคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 ดังภาพ 1.1



ภาพ 1.1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2. การกำกับการบริหารความเสี่ยง

1) สภามหาวิทยาลัย มีหน้าที่

- 1.1) แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 1.2) พิจารณาอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน
- 1.3) กำกับดูแลแผนบริหารความเสี่ยง
- 1.4) รับทราบรายงานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่

- 2.1) กำหนดนโยบาย กรอบแนวทาง และทิศทางการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 2.2) พิจารณาให้ความเห็นชอบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับกรอบแนวทาง ทิศทาง และแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประจำปี เพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ
- 2.3) ส่งเสริม สนับสนุนและให้คำปรึกษาแนะนำในเรื่องการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงให้แก่มหาวิทยาลัย เพื่อให้เป็นไปตามกรอบแนวทาง และทิศทางที่กำหนด
- 2.4) กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผล การปฏิบัติงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามที่สภามหาวิทยาลัยอนุมัติ เพื่อให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่ดี
- 2.5) พิจารณาผลการประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ตามที่คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยงเสนอ เพื่อทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุง ข้อบกพร่อง รวมทั้งเสนอแนะระบบการควบคุมภายในหรือมาตรการในการลดความเสี่ยง ให้แก่มหาวิทยาลัย
- 2.6) เชิญผู้บริหาร หรือเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานเข้าชี้แจงหรือรายงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงานตามที่เห็นสมควร
- 2.7) จัดทำรายงานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อทราบอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 2.8) กำกับดูแลให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2.9) ปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาล ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาล
- 2.10) เสนอสภามหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะอนุกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น
- 2.11) ปฏิบัติหน้าที่อื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด หรือตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

3) คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่

- 3.1) จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรตามคู่มือที่กำหนด
- 3.2) ระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย โดยนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงพิจารณาเห็นชอบ
- 3.3) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเห็นชอบ และนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาอนุมัติ
- 3.4) ให้ประธานกรรมการแต่งตั้งคณะทำงานทั่วทั้งองค์กร เพื่อดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้เกิดประสิทธิภาพ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 3.5) ส่งเสริมและสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้กับบุคลากรทั่วทั้งองค์กร
- 3.6) ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยไตรมาส ละ 1 ครั้ง
- 3.7) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

4) หน่วยงานต่างๆ มีหน้าที่

- 4.1) ระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ยุทธศาสตร์ของหน่วยงานและมหาวิทยาลัย
- 4.2) ประเมินความเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดที่เกี่ยวข้องกับบริบทของหน่วยงานและประเด็นความเสี่ยงของหน่วยงาน
- 4.2) จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มที่กำหนด
- 4.3) สื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน พร้อมนำแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ
- 4.4) รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ต่อคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยไตรมาส ละ 1 ครั้ง

➤ กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทากำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยยึดแนวทางตามมาตรฐาน COSO ERM 2017 ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์
2. ระบุความเสี่ยงที่สำคัญ กำหนดนิยามประเด็นความเสี่ยง พร้อมเกณฑ์การประเมินโอกาส (Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact) รวมทั้งตัวชี้วัดความเสี่ยง โดยจำแนกตามประเภทความเสี่ยง 6 ด้านประกอบด้วย

- ❖ ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk : S)
- ❖ ด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

- ❖ ด้านงบประมาณ/การเงิน (Financial Risk : F)
- ❖ ด้านเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศ (Information Technology Risk : IT)
- ❖ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)
- ❖ ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance : GG)

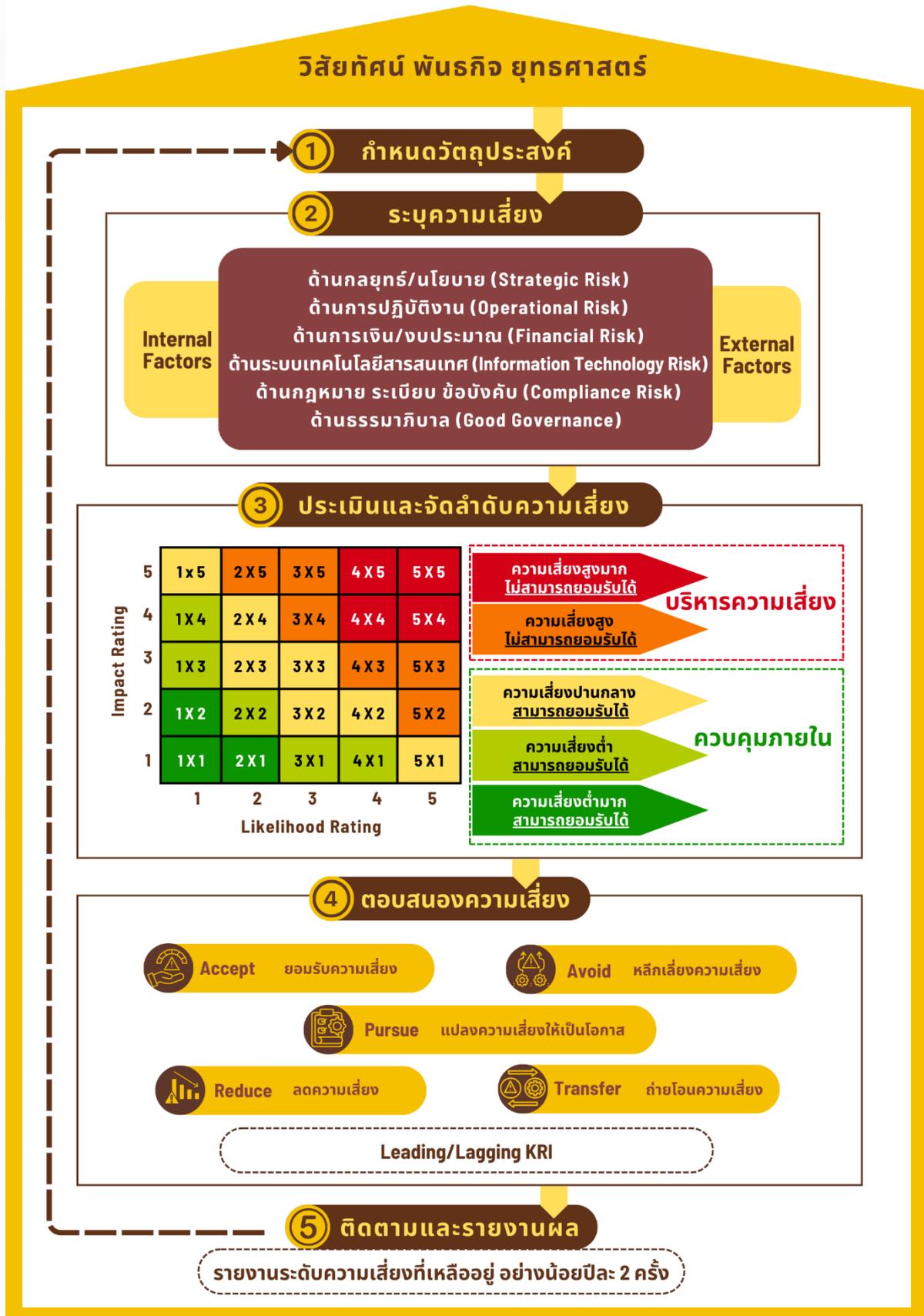
3. ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการพิจารณาว่าหากประเด็นความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก ต้องนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ส่วนประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางถึงน้อยที่สุด ให้ควบคุมการดำเนินงานเพื่อไม่ให้กลายเป็นความเสี่ยงหรือปัญหาในการดำเนินงานในอนาคต โดยเฉพาะความเสี่ยงระดับปานกลาง ต้องจัดทำแผนเฝ้าระวังความเสี่ยง

4. ตอบสนองความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีการในการบริหารความเสี่ยงไว้ 5 วิธีการ ได้แก่

- ❖ การยอมรับความเสี่ยง (Accept)
- ❖ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)
- ❖ การแปลงความเสี่ยงให้เป็นโอกาส (Pursue)
- ❖ การลดความเสี่ยง (Reduce)
- ❖ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

5. ติดตามและรายงานผล โดยมีการติดตามและรายงานระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัย อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา



ภาพ 1.2 กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

ส่วนที่ 2 นิยามศัพท์

ความเสี่ยง (Risk)

ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานหรือโครงการ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

กระบวนการที่ใช้ในการระบุ ประเมิน และควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัย ไม่ว่าจะเป็ความเสี่ยงด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย หรือด้านอื่นๆ เพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงเหล่านั้นให้เหลือน้อยที่สุด ให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

การค้นหาและระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงานทั้งในด้านบวกและด้านลบ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) / สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause)

ปัจจัย องค์ประกอบ ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่สำคัญที่ทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต

ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)

มหาวิทยาลัยกำหนดประเภทความเสี่ยง จำนวน 6 ประเภท คือ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk) 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน/งบประมาณ (Financial Risk) 4) ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) 5) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ(Compliance Risk) และ 6) ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk : S)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับ โครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้โดยไม่ถูกต้อง

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร การบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย งานประกันคุณภาพ การศึกษา ซึ่งส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงด้านการเงิน/งบประมาณ (Financial Risk : F) คือ

ความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารจัดการ เช่น ความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย

ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk : IT)

ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่ปลอดภัยในตัวเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้ เทคโนโลยีที่ไม่ตอบสนองความต้องการในการดำเนินงานหลัก หรือไม่ทันสมัย รวมถึง สื่อสังคม (Social Media)

ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)

ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance : GG)

ความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม หรือการรับหรือให้สินบน เช่น การพิจารณาอนุมัติ ความโปร่งใสของการใช้อำนาจและตำแหน่งหน้าที่ หรือการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากรภาครัฐ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่อาจจะขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ (Impact)

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยอาจใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ หรือการประมาณการจากประสบการณ์

ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)

ผลที่เกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยวัดจากความรุนแรงของผลกระทบ เช่น ผลกระทบต่อการเงิน ทรัพยากร หรือชื่อเสียงขององค์กร

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Prioritizing)

การจัดเรียงความเสี่ยงตามระดับความสำคัญ โดยใช้การวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เพื่อกำหนดความเร่งด่วนในการจัดการ

ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk)

ระดับความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่ในปัจจุบัน หลังจากทีมวิทยาลัย/หน่วยงานได้ดำเนินการมาตรการควบคุมความเสี่ยงต่างๆ

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

ความเสี่ยงโดยรวมที่มหาวิทยาลัย/หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

แนวทางในการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยงหรือโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น มี 5 แนวทาง ดังนี้

- ❖ **ยอมรับความเสี่ยง (Accept)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- ❖ **หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)** การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น
- ❖ **แปลงความเสี่ยงให้เป็นโอกาส (Pursue)** เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- ❖ **ลดความเสี่ยง (Reduce)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ❖ **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ประกอบด้วยการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดลำดับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน นอกจากนี้ ยังรวมถึงการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อป้องกัน หรือลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในขอบเขตที่ยอมรับได้ ความสำเร็จของกระบวนการนี้ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารที่ ชัดเจนและเป็นระบบ เพื่อให้บุคลากรในมหาวิทยาลัยมีความรู้และความเข้าใจในแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องกันทั้งองค์กร ทั้งนี้ การจัดทำระบบสารสนเทศเพื่อรองรับการบริหารความเสี่ยงและการสื่อสาร ข้อมูลไปยังทุกส่วนของมหาวิทยาลัยก็เป็นสิ่งสำคัญ กระบวนการบริหารความเสี่ยงนี้ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุวัตถุประสงค์

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนของแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานของ มหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้กำหนดวัตถุประสงค์ จำนวน 4 วัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน มีความเป็นมืออาชีพและมีคุณธรรมและจริยธรรม
2. เพื่อมีรูปแบบกระบวนการจัดการเรียนการสอนและภารกิจอื่นๆ ด้วยระบบดิจิทัล (Digital University) รวมทั้งมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลที่สามารถปฏิบัติงานทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อตีพิมพ์และเผยแพร่งานวิจัย นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ในระดับนานาชาติ และนำไปใช้ประโยชน์
4. เพื่อร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ในการพัฒนาภารกิจต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และบริการ วิชาการหารายได้ทดแทนการลดลงของงบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงเริ่มจากสาเหตุความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ของประเด็น ความเสี่ยงที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด โดยใช้เครื่องมือ การวิเคราะห์ อาทิ 4M, PESTEL เป็นต้น โดยจำแนกความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง 6 ประเภท ดังนี้

- ❖ ด้านกลยุทธ์/นโยบาย (Strategic Risk : S)
- ❖ ด้านปฏิบัติงาน (Operational Risk : O)
- ❖ ด้านงบประมาณ/การเงิน (Financial Risk : F)
- ❖ ด้านเทคโนโลยี/ระบบสารสนเทศ (Information Technology Risk : IT)
- ❖ ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)
- ❖ ด้านธรรมาภิบาล (Good Governance : GG)

ขั้นตอนที่ 3 การประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับเกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้นๆ ว่าอยู่ในระดับความเสี่ยงใด และกำหนดขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite) ว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด ดังตารางระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
Risk Appetite

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทาได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับเกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ดังนี้

1) เกณฑ์การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) เป็นการพิจารณาโอกาสหรือความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่าจะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ดังนี้

1.1) เกณฑ์ทั่วไป พิจารณาจากความถี่ที่จะเกิดความเสี่ยง

ระดับ	คำอธิบาย	ความถี่
5	สูงมาก	มีโอกาสดังสูงมาก หรือ เกิดขึ้นบ่อย หรือ > 80% หรือ ไม่เกิน 1 เดือน
4	สูง	มีโอกาสดังสูง หรือ เกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือ > 50 - 80% หรือ ภายใน 1 - 2 เดือน
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังปานกลาง หรือ เกิดขึ้นเป็นบางครั้ง หรือ > 20 - 50% หรือ ภายใน 1 - 3 เดือน
2	ต่ำ	อาจมีโอกาสดังต่ำ หรือ เกิดขึ้นนานๆ ครั้ง หรือ 10 - 20% หรือ ภายใน 1 - 6 เดือน
1	ต่ำมาก	มีโอกาสดังต่ำมาก หรือ < 10% หรือ ภายใน 6 เดือนขึ้นไป

1.2) เกณฑ์เฉพาะด้านธรรมาภิบาล

ระดับ	คำอธิบาย	ธรรมาภิบาล
5	สูงมาก	คะแนนประเมิน ITA รวมทั้ง IIT, EIT และ OIT มีคะแนนน้อยกว่า 85 คะแนน และมีข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล และผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่ามีมูล
4	สูง	คะแนนประเมิน ITA มีคะแนนน้อยกว่า 85 คะแนน แต่ IIT, EIT และ OIT ตัวใดตัวหนึ่งมากกว่า 85 คะแนน และมีข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล และผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่ามีมูล
3	ปานกลาง	คะแนนประเมิน ITA รวมทั้ง IIT, EIT และ OIT ไม่น้อยกว่า 85 คะแนน และมีข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล และผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่ามีมูล
2	ต่ำ	คะแนนประเมิน ITA มีคะแนนไม่น้อยกว่า 90 คะแนน ขึ้นไป IIT, EIT และ OIT คะแนนไม่น้อยกว่า 85 คะแนน และมีข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล และผลการตรวจสอบข้อเท็จจริงพบว่ามีมูล
1	ต่ำมาก	คะแนนประเมิน ITA มีคะแนนไม่น้อยกว่า 95 คะแนน ขึ้นไป IIT, EIT และ OIT คะแนนไม่น้อยกว่า 85 คะแนน และ ไม่มีข้อร้องเรียนด้านธรรมาภิบาล

หมายเหตุ

ITA หมายถึง การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) เป็นมาตรการในการพัฒนาภาครัฐในด้านคุณธรรม ความโปร่งใส อันจะนำไปสู่การป้องกันการทุจริตในภาครัฐ

IIT หมายถึง แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด IIT โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรภาครัฐทุกระดับที่ปฏิบัติงานมาไม่น้อยกว่า 1 ปี ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อคุณธรรมและความโปร่งใสของหน่วยงานตนเอง โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 1 การปฏิบัติหน้าที่ ตัวชี้วัดที่ 2 การใช้งบประมาณ ตัวชี้วัดที่ 3 การใช้อำนาจ ตัวชี้วัดที่ 4 การใช้ทรัพย์สินของราชการ และ ตัวชี้วัดที่ 5 การแก้ไขปัญหาการทุจริต

EIT หมายถึง แบบวัดการรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Integrity and Transparency Assessment) หรือแบบวัด EIT โดยเปิดโอกาสให้ผู้รับบริการหรือผู้ติดต่อหน่วยงานภาครัฐในช่วงปีงบประมาณนั้นๆ ได้มีโอกาสสะท้อนและแสดงความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ โดยสอบถามการรับรู้และความคิดเห็นใน 3 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 6 คุณภาพการดำเนินงาน ตัวชี้วัดที่ 7 ประสิทธิภาพการสื่อสาร และ ตัวชี้วัดที่ 8 การปรับปรุงระบบการทำงาน

OIT หมายถึง แบบวัดการเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ: (Open Data Integrity and Transparency Assessment) เป็นการตรวจสอบระดับการเปิดเผยข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐที่เผยแพร่ไว้ทางหน้าเว็บไซต์หลักของหน่วยงาน แบ่งออกเป็น 2 ตัวชี้วัด ได้แก่ ตัวชี้วัดที่ 9 การเปิดเผยข้อมูล (9.1 ข้อมูลพื้นฐาน และ 9.2 การบริหารงานและการใช้จ่ายงบประมาณ 9.3 การจัดซื้อจัดจ้าง 9.4 การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล และ 9.5 การส่งเสริมความโปร่งใส) และ ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริตในประเด็นสินบน และ 10.2 การส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส)

2) เกณฑ์การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เป็นการพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วย 9 ด้าน ได้แก่ 1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย 2) ความปลอดภัย 3) ความมั่นคงทางการเงิน 4) สภาพคล่องทางการเงิน 5) มูลค่าความเสียหายทางการเงิน 6) รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ 7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ 8) กฎหมาย และ9) ชื่อเสียง ดังนี้

2.1) ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ระดับ	คำอธิบาย	ความสำเร็จตามเป้าหมาย
5	สูงมาก	ต่ำกว่าเป้าหมายเกิน 30.00 % ขึ้นไป
4	สูง	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 30.00 %
3	ปานกลาง	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 20.00 %
2	ต่ำ	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 10.00 %
1	ต่ำมาก	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5.00 %

2.2) ความปลอดภัย

ระดับ	คำอธิบาย	ความปลอดภัย
5	สูงมาก	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยสาหัสรุนแรง มีผลทำให้ทุพพลภาพถาวรหรือเสียชีวิต
4	สูง	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วยสาหัสและต้องหยุดงานมากกว่า 1 เดือน
3	ปานกลาง	บาดเจ็บ หรือ เจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 1 เดือน
2	ต่ำ	บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วย และต้องหยุดงานน้อยกว่า 3 วัน
1	ต่ำมาก	บาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาลเบื้องต้นหรือเจ็บป่วยเล็กน้อย ไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน

หมายเหตุ : คำว่า “ป่วยสาหัส” หมายถึง การรักษาที่โรงพยาบาลเป็นเวลา 21 วัน ตามกฎหมายแรงงาน

2.3) ความมั่นคงทางการเงิน

ระดับ	คำอธิบาย	ความมั่นคงทางการเงิน
5	สูงมาก	สามารถดำเนินการได้ < 6 ปี
4	สูง	สามารถดำเนินการได้ 8 - 9 ปี
3	ปานกลาง	สามารถดำเนินการได้ 10 ปี
2	ต่ำ	สามารถดำเนินการได้ 12 ปี
1	ต่ำมาก	สามารถดำเนินการได้ 14 ปี

หมายเหตุ เงินสะสมมหาวิทยาลัยลดลง 15 % ของปี 2567

2.4) สภาพคล่องทางการเงิน

ระดับ	คำอธิบาย	สภาพคล่องทางการเงิน
5	สูงมาก	เงินสำรองสำหรับการเบิกจ่าย < 1 เดือน
4	สูง	เงินสำรองสำหรับการเบิกจ่าย 2 - 3 เดือน
3	ปานกลาง	เงินสำรองสำหรับการเบิกจ่าย 3 เดือน
2	ต่ำ	เงินสำรองสำหรับการเบิกจ่าย 4 - 5 เดือน
1	ต่ำมาก	เงินสำรองสำหรับการเบิกจ่าย > 5 เดือน

2.5) มูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับ	คำอธิบาย	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน
5	สูงมาก	เกิน 1,000,000 บาทขึ้นไป
4	สูง	ตั้งแต่ 500,001 - 1,000,000 บาท
3	ปานกลาง	ตั้งแต่ 100,001 - 500,000 บาท
2	ต่ำ	ตั้งแต่ 50,001 - 100,000 บาท
1	ต่ำมาก	ไม่เกิน 50,000 บาท

2.6) รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ

ระดับ	คำอธิบาย	รายได้สูง(ต่ำ)กว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ
5	สูงมาก	ค่าใช้จ่ายสุทธิมากกว่ารายได้ > ร้อยละ 5
4	สูง	ค่าใช้จ่ายสุทธิมากกว่ารายได้ ไม่เกินร้อยละ 5
3	ปานกลาง	รายได้เท่ากับค่าใช้จ่ายสุทธิ
2	ต่ำ	รายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ ไม่เกินร้อยละ 5
1	ต่ำมาก	รายได้มากกว่าค่าใช้จ่ายสุทธิ > ร้อยละ 5

2.7) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

ระดับ	คำอธิบาย	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	สูงมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถให้บริการได้มากกว่า 1 ชั่วโมง โดยส่งผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอนและระบบบริการนักศึกษา
4	สูง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถให้บริการได้น้อยกว่า 1 ชั่วโมง โดยส่งผลกระทบต่อระบบการเรียนการสอนและระบบบริการนักศึกษา
3	ปานกลาง	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถให้บริการได้ภายใน 3 ชั่วโมง โดยส่งผลกระทบต่อการบริหารและการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย
2	ต่ำ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถให้บริการได้ภายใน 2 ชั่วโมง โดยส่งผลกระทบต่อการบริหารและการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย
1	ต่ำมาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่สามารถให้บริการได้ภายใน 1 ชั่วโมง โดยส่งผลกระทบต่อการบริหารและการปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการเรียนการสอนและระบบให้บริการนักศึกษา ได้แก่ REG, Internet EVT Admission, SSRUDLP และ SSRU Smart Application

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยที่สนับสนุนการบริหารจัดการองค์กร ได้แก่ ระบบ REG, Internet EVT Admission, ERP, SOS, DSS, SSS, BP, DP, RO, SSRUDLP และ SSRU Smart Application

2.8 กฎหมาย

ระดับ	คำอธิบาย	กฎหมาย
5	สูงมาก	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีอาญา หรือ คดีปกครองที่มีทุนทรัพย์ฟ้องตั้งแต่ 1,000,000 บาท ขึ้นไป
4	สูง	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีปกครองที่มีทุนทรัพย์ฟ้องต่ำกว่า 1, 000,000 บาท หรือมีการดำเนินการทางวินัยอย่างร้ายแรง
3	ปานกลาง	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีปกครอง แต่ไม่มีการเรียกร้องค่าเสียหาย หรือมีการดำเนินการทางวินัยอย่างไม่ร้ายแรง
2	ต่ำ	มีการฟ้องร้องดำเนินคดีอาญา หรือ คดีปกครอง แต่ศาลไม่รับฟ้อง หรือ มีผลการตรวจสอบข้อเท็จจริง กรณีการดำเนินการทางวินัยพบว่าไม่มีมูลแต่พบมีความเสียหายทางการเงิน
1	ต่ำมาก	ไม่มีการฟ้องร้องดำเนินคดี ไม่มีการดำเนินการทางวินัย และไม่มีการสอบข้อเท็จจริงความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่

2.9 ชื่อเสียง

ระดับ	คำอธิบาย	ชื่อเสียง
5	สูงมาก	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับมหาวิทยาลัย ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ทำให้การดำเนินการตามพันธกิจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
4	สูง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับมหาวิทยาลัย ทำให้เครือข่ายหรือผู้รับบริการเกิดการชะลอการดำเนินการใดๆ กับมหาวิทยาลัย
3	ปานกลาง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับหน่วยงาน
2	ต่ำ	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล
1	ต่ำมาก	ไม่เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียง

3.2 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) แล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

คะแนน	ระดับ	ความหมาย
16 - 25	ระดับความเสี่ยงสูงมาก	ยอมรับไม่ได้ วิกฤตหนัก ต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยเร็วทันที
10 - 15	ระดับความเสี่ยงสูง	ยอมรับไม่ได้ ต้องหาทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
5 - 9	ระดับความเสี่ยงปานกลาง	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงต่ำ
3 - 4	ระดับความเสี่ยงต่ำ	ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม
1 - 2	ระดับความเสี่ยงต่ำมาก	ยอมรับได้ โดยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมหรือการจัดการความเสี่ยง

โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง รวมถึงความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk : C) ที่มีความเสี่ยง 1 X 2 ขึ้นไป มาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กำหนดมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ (Risk Appetite) ส่วนความเสี่ยงระดับปานกลาง ให้เฝ้าระวังความเสี่ยง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้

ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้มหาวิทยาลัย/หน่วยงานสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แนวทางตอบสนองความเสี่ยงแบ่งได้ 5 แนวทาง ดังนี้

- ❖ **ยอมรับความเสี่ยง (Accept)** เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง
- ❖ **หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid)** การหยุดหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง เช่น งดทำขั้นตอนที่ไม่จำเป็น ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน ลดขอบเขตการดำเนินการ เป็นต้น
- ❖ **แปลงความเสี่ยงให้เป็นโอกาส (Pursue)** เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อบรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น
- ❖ **ลดความเสี่ยง (Reduce)** การออกแบบระบบควบคุม การแก้ไขปรับปรุงการทำงานเพื่อลดโอกาสที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือลดผลกระทบหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น
- ❖ **ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)** การกระจายทรัพย์สินหรือกระบวนการต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงจากการสูญเสีย เช่น การจ้างบริษัทภายนอกให้ทำงานบางส่วนแทน การทำสำเนาเอกสารหลายๆ ชุด การกระจายที่เก็บทรัพย์สินมีค่า เป็นต้น

หลังจากเลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงแล้ว ต้องมีการกำหนดมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ให้ความเสี่ยงนั้นๆ หดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) โดยมาตรการหรือกิจกรรมที่กำหนดต้องเป็นมาตรการหรือกิจกรรมที่ยัง**ไม่เคยปฏิบัติ** หรือ กำหนด**เพิ่มเติม**

ขั้นตอนที่ 5 การติดตามและรายงานผล

การติดตามและรายงานการบริหารความเสี่ยงเป็นขั้นตอนสำคัญในการประเมินว่าการบริหารความเสี่ยงในมหาวิทยาลัย/หน่วยงานเป็นไปตามแผนหรือไม่ และเพื่อให้แน่ใจว่าความเสี่ยงต่างๆ ได้รับการดูแลอย่างเหมาะสม วิธีการที่สำคัญในการติดตามและรายงานการบริหารความเสี่ยงมีดังนี้

1. การติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators - KRIs) เป็นตัวบ่งชี้ว่าความเสี่ยงอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลง โดยมี Leading KRI เป็นตัวชี้วัดเตือนภัย และ Lagging KRI ตัวชี้วัดความเสียหาย ความสูญเสียที่เกิดขึ้นในรอบระยะเวลาการบริหาร

2. การประเมินความเสี่ยงเป็นระยะ โดยกำหนดรอบการประเมินความเสี่ยงทุกไตรมาส เพื่อให้แน่ใจว่ามาตรการหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง ยังคงมีประสิทธิภาพ

3. การตรวจสอบเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยบันทึกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง และวิเคราะห์ผลกระทบของเหตุการณ์เหล่านั้น เช่น หากเกิดความล้มเหลวในระบบหรือความเสี่ยงด้านการเงิน จะต้องมีการตรวจสอบว่าเหตุการณ์เกิดขึ้นเพราะเหตุใด และมาตรการใดที่ควรปรับปรุง

4. รายงานสถานะความเสี่ยง (Risk Status Report) เป็นการสรุปสถานะปัจจุบันของความเสี่ยงในองค์กร ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง และมาตรการหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นอย่างไร โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีในการติดตามและรายงานความเสี่ยง ได้แก่ แผนภูมิและแดชบอร์ด (Risk Dashboards) แสดงผลสถิติและข้อมูลเชิงกราฟิกเพื่อให้เห็นภาพรวมของสถานะความเสี่ยงในมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน แดชบอร์ดช่วยให้ผู้บริหารเห็นแนวโน้มความเสี่ยงได้อย่างรวดเร็ว

5. การประชุมติดตามความเสี่ยง (Risk Review Meetings) ในรูปแบบของการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Committee Meetings) เพื่อตรวจสอบว่ามาตรการที่กำหนดไว้ได้รับการปฏิบัติและดำเนินการอย่างครบถ้วนหรือไม่ และมีผลกระทบต่อความเสี่ยงอย่างไร วิเคราะห์ว่ามาตรการหรือกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ใช้ สามารถลดความเสี่ยงได้ตามที่คาดหวังหรือไม่ หากไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงมาตรการอย่างไร พร้อมทั้งหารือเกี่ยวกับสถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน วิเคราะห์ปัญหา และเสนอแนวทางการแก้ไข ในทุกไตรมาส

การติดตามและรายงานการบริหารความเสี่ยงควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้สามารถบริหารความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และพร้อมรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

นอกจากนี้ การสื่อสารการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเปิดเผยเกี่ยวกับกระบวนการและผลการบริหารความเสี่ยง ต่อผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากร เพื่อให้ทุกคนมีข้อมูลที่เพียงพอต่อการตัดสินใจและการดำเนินงานในการลดความเสี่ยง รวมทั้งนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกมหาวิทยาลัย โดยใช้ช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย เช่น Website, Social Media, หนังสือเวียน, การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลถึงมือผู้รับอย่างทั่วถึงและทันเวลา

2.11 หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (Risk Owner) ► ระบุหน่วยงานย่อยที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงนั้นๆ

ขั้นตอนที่ 3 ประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง

3.1 วิธีการที่ดำเนินการอยู่ปัจจุบัน ► ระบุการดำเนินการบริหารความเสี่ยงนั้นๆ ในปัจจุบัน (โดยไม่รวมสิ่งที่จะทำในอนาคต)

3.2 ความเสี่ยงหลังควบคุม (Residual Risk) ► ระบุระดับ (1 - 5) ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่เกิดขึ้นหลังการควบคุมปัจจุบัน

3.3 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ► ระบุระดับ (1 - 5) ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 ตอบสนองความเสี่ยง

4.1 แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ► เลือกแนวทางการตอบสนองความเสี่ยง จาก 5 แนวทาง ได้แก่ 1) ยอมรับความเสี่ยง (Accept) 2) หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid) 3) แปลงความเสี่ยงให้เป็นโอกาส (Pursue) 4) ลดความเสี่ยง (Reduce) และ 5) ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)

4.2 มาตรการ/กิจกรรม ► ระบุมาตรการหรือกิจกรรมเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสหรือลดผลกระทบให้ความเสี่ยงนั้นๆ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) พร้อมทั้งผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาที่ดำเนินการ

4.3 ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ► ระบุตัวชี้วัดความเสี่ยงเพื่อเป็นสัญญาณเตือนก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งควรเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน

ขั้นตอนที่ 5 ติดตามและรายงานผล

5.1 ผลรอบ 6 เดือน ► ระบุผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมและผลตัวชี้วัดความเสี่ยง รวมทั้งระบุระดับ (1 - 5) ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในรอบ 6 เดือน (ตุลาคม 2567 - มีนาคม 2568)

5.2 ผลรอบ 9 เดือน ► ระบุผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมและผลตัวชี้วัดความเสี่ยง รวมทั้งระบุระดับ (1 - 5) ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในรอบ 9 เดือน (ตุลาคม 2567 - มิถุนายน 2568)

5.3 ผลรอบ 12 เดือน ► ระบุผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมและผลตัวชี้วัดความเสี่ยง รวมทั้งระบุระดับ (1 - 5) ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk) ในรอบ 12 เดือน (ตุลาคม 2567 - กันยายน 2568)

คณะผู้จัดทำ



นายสนรยา เจริญศิริ

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน



นางสาววันสนาฏ ประพาลา

หัวหน้าฝ่ายพัฒนาระบบงานและ
ประเมินผลการปฏิบัติราชการ



นางสาวโชติกา เชียนนิล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
(การบริหารความเสี่ยง)



นางสาวอุไรพร ศิลปนาวา

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน
(การควบคุมภายใน)



นางสาวมลฤดี พงษ์ธนู

เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป



ANNUAL RISK MANAGEMENT 2025



PP SSRU



www.plan.ssrु.ac.th