แผนการจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2562

http://apr.nsru.ac.th

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

คำนำ

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยรับตรวจมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้กำหนดตัวบ่งชี้ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อ 3 (สกอ.2557) เรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยง ที่จะต้องมีการกำหนดและนำมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษานั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน จัดวางระบบบริหารความเสี่ยง ที่สามารถบริหารความเสี่ยงและควบคุมปัจจัย กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน โดยสามารถลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสและผลกระทบ เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคต อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ สามารถบรรเทาความรุนแรงของปัญหา เพื่อให้มั่นใจว่าระบบต่างๆมีความพร้อมใช้งาน มีการติดตามประเมินผลเพื่อการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งผลให้การดำเนินงานของหน่วยงาน บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ตามมาตรฐานการควบคุมภายใน (สตง.) และหลักเกณฑ์วิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
บทที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
ปรัชญา ปณิธาน	3
โครงสร้างการดำเนินงานด้านความเสี่ยง	4
การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง	5
บทที่ 2 แนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	11
หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	11
การระบุความเสี่ยง	12
การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางป้องกัน	13
บทที่ 3 แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	18
ภาคผนวก	

บทที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ การประเมิน การดูแล การตรวจสอบ การควบคุมความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับกิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง กระบวนการบริหารความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมารฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ได้กำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อกำกับติดตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน ข้อ 3 (สกอ. 2557) เรื่อง ระบบบริหารความเสี่ยงที่จะต้องมีการกำหนดและนำมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ เพื่อให้หน่วยงานมีแนวทางในการจัดระบบการควบคุมภายในให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ที่จะต้องมีการกำหนดและนำมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษานั้น สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในภายใต้ประกาศของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ดังต่อไปนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัย รับทราบและมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกัน ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
4. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของทุกคณะ/สำนัก/สถาบัน

5. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี ต่อคณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย และให้คณะกรรมการระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการอำนวยการ

6. ให้มีการทบทวน และ ติดตามผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ปีละ 2 ครั้ง โดยรายงานรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน

7. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ระดับ คณะ/สำนัก/สถาบัน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย ต้องระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญตามประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และประเด็นยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน ให้ครอบคลุมตามความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์ของสถาบัน/หน่วยงาน
2. ด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
3. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
4. ด้านการปฏิบัติงาน
5. ด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล
6. ด้านปัจจัยจากภายนอกที่มากระทบ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำแผนความเสี่ยง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน มีความตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาองค์กรให้ก้าวไปสู่การเป็นองค์กรของการให้บริการสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาการศึกษา ในส่วนของนโยบายหรือแนวทางการดำเนินงาน ผู้บริหารขององค์กรได้ให้มีการระดมสมองในการวิเคราะห์ความเสี่ยง ของแต่ละกลุ่มงาน และกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นเครื่องมือชี้นำให้ผู้ปฏิบัติงานในสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนถือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ และการกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยงจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างหนึ่ง ที่สามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ให้ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพต่อไป

ปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจ

ปรัชญา

ส่งเสริมวิชาการ รักษามาตรฐาน บริการด้วยน้ำใจ

วิสัยทัศน์

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน เป็นองค์กรที่ทันสมัย ให้บริการถูกต้องรวดเร็ว

พันธกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา
2. พัฒนาระบบงานการให้บริการวิชาการอย่างมีประสิทธิภาพ

ภารกิจ

1. ส่งเสริมการจัดการหลักสูตรระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานระดับอุดมศึกษา
2. ดำเนินงานด้านงานทะเบียนและประมวลผล
3. ให้บริการด้านวิชาการแก่นักศึกษา คณาจารย์ และบุคคลทั่วไป
4. ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 ส่งเสริมการจัดการศึกษาทั้งระดับปริญญาตรีและระดับบัณฑิตศึกษา

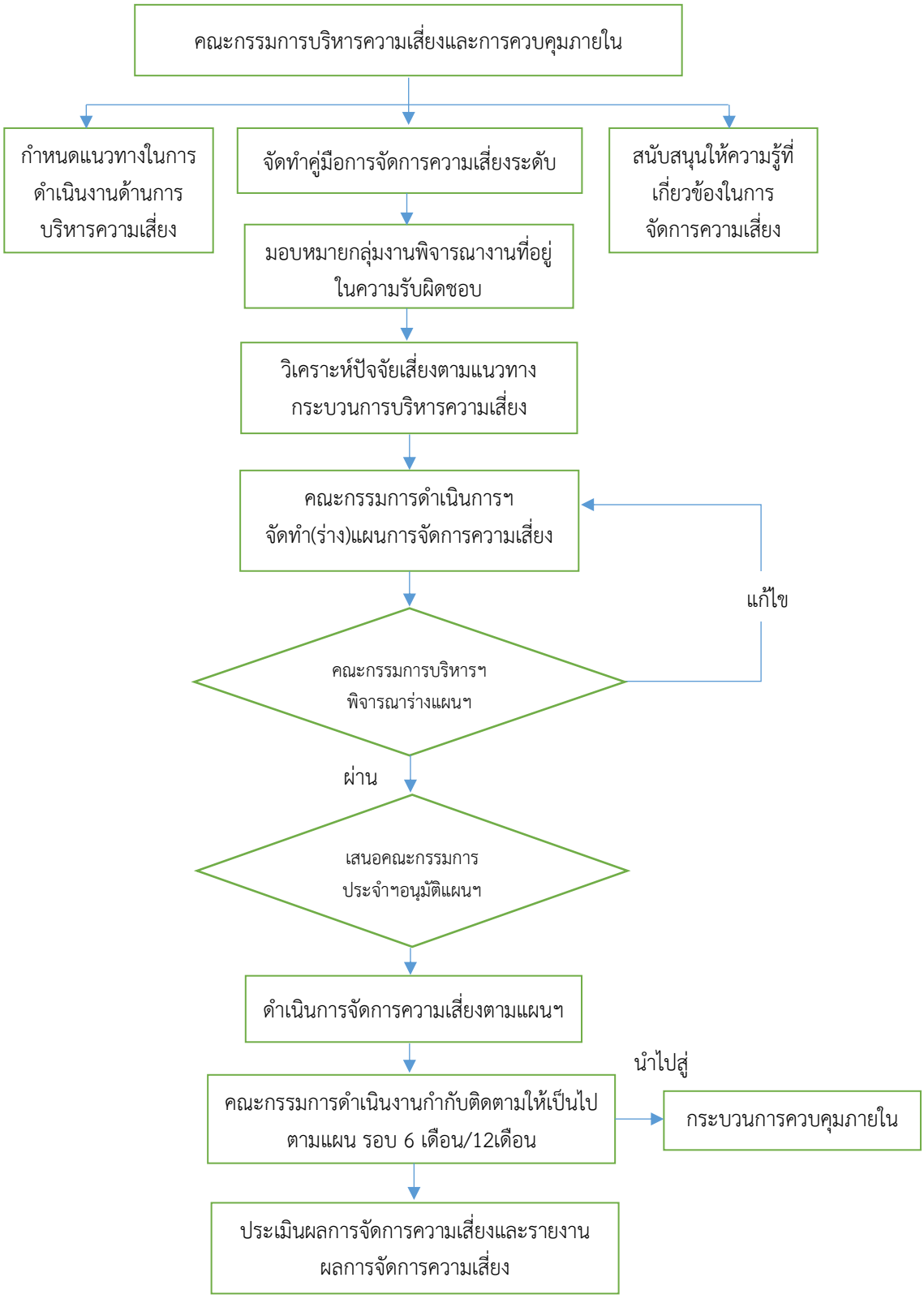
ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ส่งเสริมการพัฒนางานบริการของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

ประเด็นยุทธศาสตร์ 3ส่งเสริมการบริหารจัดการที่ได้มาตรฐานและเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

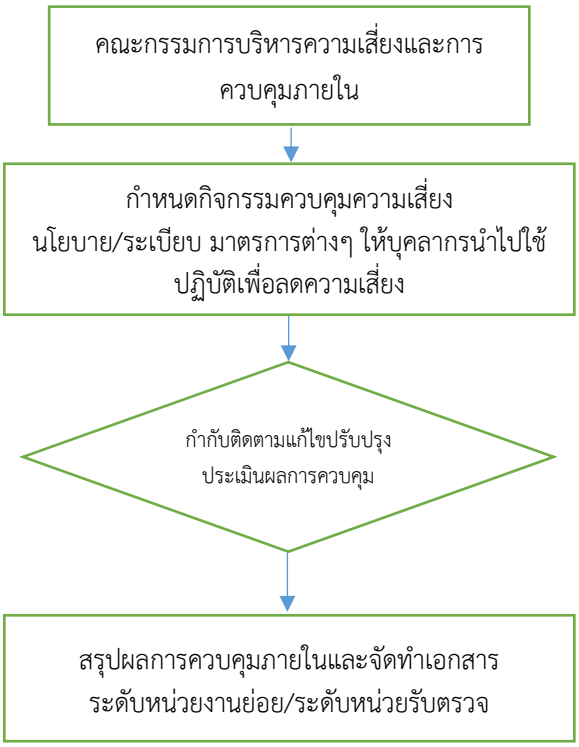
เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

1. เพื่อส่งเสริมการหลักสูตรการศึกษาของมหาวิทยาลัย ให้มีการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อพัฒนาห้องเรียนในความรับผิดชอบให้เป็นห้องเรียนมาตรฐาน
3. เพื่อพัฒนาอาจารย์ผู้สอนให้มีสมรรถนะที่สอดคล้องกับนโยบายการจัดการเรียนการสอนของมหาวิทยาลัย
4. ระบบให้บริการมีความถูกต้อง รวดเร็ว สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. มีพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนงานด้านวิชาการ งานทะเบียนและประมวลผลให้มีความทันสมัย ข้อมูลถูกต้อง เชื่อถือได้
6. เพื่อสร้างมาตรฐานการให้บริการตามพันธกิจของหน่วยงาน
7. เพื่อให้การบริหารหน่วยงานเป็นไปด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล
8. เพื่อพัฒนาและเตรียมความพร้อมของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย Thailand 4.0 สู่การเป็น Smart Organization
9. เพื่อพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของหน่วยงานให้มีมาตรฐาน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน
10. เพื่อพัฒนาระบบสารสนเทศสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากร

โครงสร้างการดำเนินงานด้านความเสี่ยง



กระบวนการควบคุมภายใน



การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงต่างๆ โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่มีข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยง ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการ

พิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีโอกาสในการเกิดสูงมาก
4	สูง	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบ้างเป็นบางครั้ง
2	น้อย	อาจมีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
1	น้อยมาก	แทบไม่มีโอกาสเกิดขึ้นเลย

1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

กรณีเป็นความรุนแรงที่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงปริมาณ)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	> 1 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 – 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

กรณีเป็นความรุนแรงที่ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (เชิงคุณภาพ)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	สูง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์สินพอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อเป้าหมายขององค์กร)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4	สูง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง
3	ปานกลาง	มีผลกระทบต่อเป้าหมายบางอย่างและชื่อเสียงขององค์กรบ้าง
2	น้อย	มีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรน้อย
1	น้อยมาก	แทบไม่มีมีผลกระทบต่อเป้าหมายและชื่อเสียงขององค์กรเลย

กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
4	สูง	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่งส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน
3	ปานกลาง	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก
2	น้อย	เกิดเหตุที่แก้ไขได้
1	น้อยมาก	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ

กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (บุคลากร)

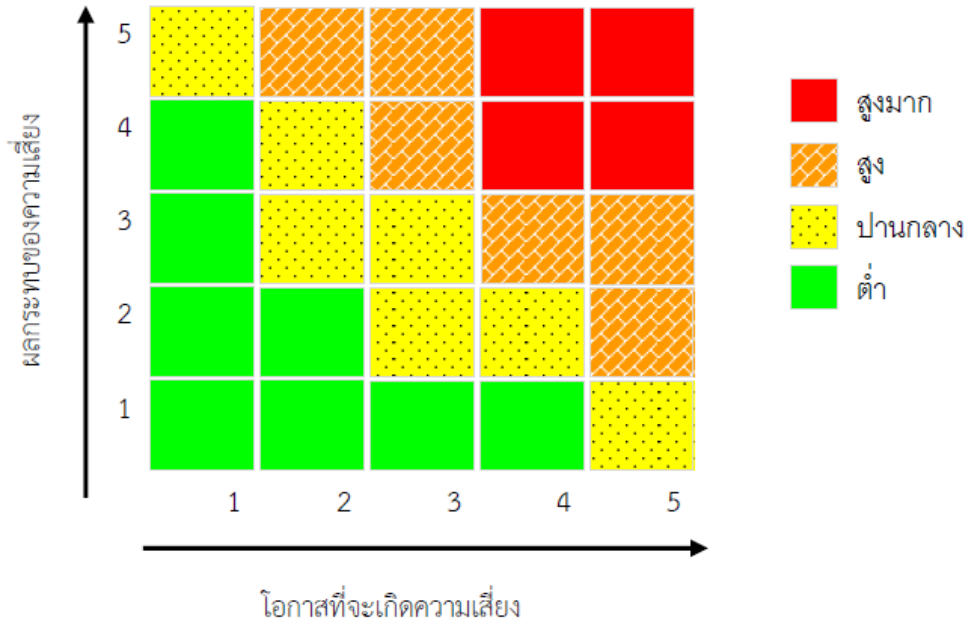
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (บุคลากร)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกายและชีวิตผู้อื่นโดยตรง
4	สูง	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
3	ปานกลาง	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่นและสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
2	น้อย	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
1	น้อยมาก	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนานๆ ครั้ง

กรณีเป็นความรุนแรงที่ส่งผลกระทบด้านการดำเนินงาน (กระบวนการ)

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (กระบวนการ)		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรงมากเช่น หยุดดำเนินการมากกว่า 1 เดือน
4	สูง	มีผลกระทบต่อกระบวนการและการดำเนินงานรุนแรง เช่น หยุดดำเนินการ 1 เดือน
3	ปานกลาง	มีการชะงักงันอย่างมีนัยสำคัญของกระบวนการและการดำเนินงาน
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อกระบวนการและการดำเนินงาน
1	น้อยมาก	ไม่มีการชะงักงันของกระบวนการและการดำเนินงาน

1.3 ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ ดังตารางที่แสดง

ตารางระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

2.1 พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์และความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใด

4. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนด **แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile)** ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

(1) ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low) คะแนนระดับความเสี่ยง 1 – 4 คะแนน ยอมรับความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเขียว ( )

(2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง 5 – 9 คะแนน ยอมรับความเสี่ยงแต่มีแผนควบคุมความเสี่ยง กำหนดเป็นสีเหลือง ( )

(3) ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยง 10 – 15 คะแนน มีแผนลดความเสี่ยง กำหนดเป็นสีส้ม ( )

(4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง 16 – 25 คะแนนมีแผนลดและประเมินซ้ำหรือถ่ายโอนความเสี่ยง กำหนดเป็นสีแดง ( )

บทที่2
แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนถือเป็นหน่วยงานหนึ่งในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ที่เล็งเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงมีความสำคัญต่อการบริหารงาน และควรใช้เป็นแนวทางเพื่อป้องกันการดำเนินงานที่อาจจะเกิดข้อผิดพลาดขึ้น และเพื่อช่วยให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้จึงเริ่มจัดทำการระบุความเสี่ยงขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการจัดการการบริหารความเสี่ยงต่อไปในอนาคต

การบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถเลือกทิศทางหรือการเคลื่อนไหวทางกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงอันเป็นที่ยอมรับได้ ทำให้สามารถตัดสินใจเพื่อตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ดีขึ้น ดังนั้นเมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง ๆ ผู้บริหารก็สามารถที่จะเลือกการตัดสินใจและตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นได้ดีขึ้น ทำให้องค์กรลดความแปลกใจหรือสิ่งที่ไม่คาดคิดว่าจะเผชิญได้ เนื่องจากองค์กรได้มีการบริหารความเสี่ยงและคิดไว้ล่วงหน้าแล้ว ดังนั้นเมื่อมีสถานการณ์เกิดขึ้นจริงก็จะสามารถตอบสนองได้ดีขึ้น

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนได้รับนโยบายของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ในการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของหน่วยงาน และได้นำนโยบายมาดำเนินการโดยแต่งตั้งคณะกรรรมการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยดำเนินการตามหน้าที่ดังนี้

หน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. รับนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในจากมหาวิทยาลัย มาทำการประชาสัมพันธ์ และส่งเสริมให้มีการควบคุมภายในระดับหน่วยงาน

2. กำหนดขอบเขตงานที่จะประเมินของแต่ละส่วนงานโดยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน

3. ประเมินผลการควบคุมด้วยตนเอง ทั้งการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงานและการประเมินผลเป็นครั้งคราว

4. สรุปผลการประเมินองค์ประกอบของมาตรฐานการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานผลการประเมินองค์ประกอบการควบคุมภายในบันทึกกระบวนการ การประเมินผลการควบคุมภายใน และจัดทำเป็นรายงานประเมินผลและปรับปรุงการควบคุมภายใน รวบรวมเอกสารของหน่วยงานตนทั้งหมด จัดทำรูปเล่ม จัดส่งให้คณะกรรมการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยภายในวันที่ 31 ตุลาคม ของทุกปี

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งมีโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบ หากเป็นทางลบจะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ทำให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์และผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับความเสี่ยงสามารถจำแนกได้เป็นลักษณะ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk)
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)
- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Hunan and Good Governance Risk)
- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk)
- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) ตามบริบทของสถาบัน

1. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resources Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อม หรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ ด้านอาคารสถานที่

2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ /กลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการวางแผน กลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบ ที่มีอยู่ไม่เหมาะสม เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอนไม่ว่าจะเป็นเรื่องของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพว่ามีการดำเนินงานตามขั้นตอนอย่างถูกต้องเหมาะสม และมีระบบควบคุม ตรวจสอบ ที่ดีเพียงใด ถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการ

ไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์การ

5. ความเสี่ยงด้านบุคลากร และความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (Human and Good Governance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการขาดประสิทธิภาพในการกำหนดกรอบอัตรากำลัง การสรรหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การฝึกอบรม การโยกย้ายและไม่ได้จัดทำข้อกำหนดด้านจริยธรรมไว้อย่างชัดเจนในด้านต่าง ๆ

6. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (External Environment Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและอาจส่งผลกระทบทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมาย

7.ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ (Other Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากความไม่สามารถดำเนินการได้ตามแนวทางของมหาวิทยาลัยแบบตลาดวิชาที่ให้โอกาสทางการศึกษากับทุกระดับชนชั้นตามบริบทของสถาบัน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดไว้ ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งองค์การควรระบุสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ /มาตรการ /แนวทางในการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสถานการณ์ และบริบทขององค์การ

ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy) เหมาะสมกับสถานการณ์เพียงใด

2. โครงสร้างองค์การ (Structure) มีหน่วยงานและระดับขั้นการบังคับบัญชาที่เหมาะสมที่จะประกอบพันธกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด

3. ระบบ (System) การดำเนินงานมีระบบที่ถูกต้องเหมาะสมเพียงใด (ระบบการคัดเลือก สรรหา ระบบการประเมินผล ระบบการพิจารณาความดีความชอบ ระบบการเงิน ระบบการผลิต (บัณฑิต) ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง (ระบบสารสนเทศ)

4. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพียงใด

5. บุคลากร (Staff) มีศักยภาพ (สมรรถนะ) เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมายเพียงใด

6. ทักษะ (Skill) ขององค์การและบุคลากร เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วเหนือกว่าหรือด้อยกว่า

7. ค่านิยม (Share Value) ค่านิยมร่วมของบุคลากร มีส่วนสนับสนุนให้องค์การสามารถปรับไปตามสภาพแวดล้อมได้มากน้อยเพียงใด

ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

1. ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ราคาน้ำมัน ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงานและตลาดหุ้น

2. ด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านประชากร ความขัดแย้งในสังคม การก่อความไม่สงบ ภัยสงคราม ภัยจากธรรมชาติ เป็นต้น

3. ด้านการเมือง ส่งผลต่อความต่อเนื่องในนโยบายของรัฐบาล

4. ด้านกฎหมาย ได้แก่ ความคลุมเครือของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ความไม่มั่นใจในการบังคับใช้กฎหมาย กฎหมายไม่ครอบคลุม กฎ ระเบียบข้อบังคับ ที่ล้าหลังไม่ทันการเปลี่ยนแปลง

5. ด้านเทคโนโลยี ได้แก่ ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อความสามารถ ในการแข่งขันขององค์การ

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และการวิเคราะห์เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) จากเหตุการณ์ความเสี่ยง

- โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง

- ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งออกเป็น 4 ระดับคือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์หรือความเสี่ยง หรือลดผลกระทบความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ (Risk Acceptance) โดยการเลือกแนวทางที่จะจัดการกับความเสี่ยงนั้น ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนในการจัดการความเสี่ยงนั้น เปรียบเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับว่าเหมาะสมและคุ้มค่าหรือไม่

กรณีเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้ ดังนี้

1. การลดความรุนแรงของความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือลดความเป็นไปได้ในการเกิดความเสี่ยง คือ ความพยายามลดความเสี่ยงโดยการเพิ่มเติม หรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของ

กิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่าง ๆ ด้วยการดำเนินการให้มีการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ การกำหนดให้ผู้จัดซื้อ /จัดจ้างและผู้ตรวจรับ /ผู้รับมอบงาน แยกจากกัน หรือลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น ด้วยการติดตั้งเครื่องดับเพลิง การสำรองข้อมูล (back up) เป็นระยะ ๆ มีการบันทึกข้อมูลสำรอง

2. การแบ่งปันความเสี่ยง (Risk Sharing) คือ การถ่ายทอดความเสี่ยงบางส่วนให้ผู้อื่น/หน่วยงานอื่นร่วมกันรับผิดชอบ เมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นจะต้องรับผลกระทบร่วมกัน ซึ่งการแบ่งรับความเสี่ยงไม่ได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์การจะได้รับการชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) การจ้างผู้ดำเนินการภายนอก

3. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การรับความเสี่ยงไว้จัดการเองภายในหน่วยงาน หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสียคือ อาจส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์การมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

กรณีเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการควบคุมภายใน ที่เกิดจากปัจจัยภายในซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของฝ่ายบริหาร การป้องกันหรือลดความเสี่ยงกระทำได้โดยจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมอย่างเพียงพอและเหมาะสม เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปแบบของตัวเงิน และไม่ใช่ ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์การจะเกิดความเสียหาย โดยให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์การยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุพันธกิจ (ภารกิจ) ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และชื่อเสียงขององค์การเป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์การ

การติดตามประเมินผล หมายถึง กระบวนการประเมินคุณภาพการปฏิบัติงานและประเมินประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยงที่กำหนดไว้มีความเพียงพอเหมาะสม มีการปฏิบัติตามจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา

เป้าประสงค์ขององค์กร (Goal) หมายถึง ความต้องการที่ผู้วางแผนยุทธศาสตร์หรือผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นตามที่คาดหวังไว้ โดยทั่วไปจะกำหนดให้มีลักษณะกว้าง ๆ ทั้งในเชิงแก้ปัญหา (Problematic Goal) และเชิงพัฒนา (Development Goal)

การควบคุมภายใน (Control) คือ กระบวนการ (Process) ปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งการควบคุมภายในส่วนใหญ่จะออกมาในรูปของนโยบาย แนวทาง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คู่มือหรือขั้นตอนการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อลดความเสี่ยง (Risk) ที่จะเกิดขึ้น

การดำเนินการจัดทำแผนความเสี่ยง

เมื่อได้มีการประเมินผลกระทบและโอกาสของการเกิดขึ้นของความเสี่ยง จะต้องนำมาจัดลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย ตามแบฟอร์มการวิเคราะห์ความเสี่ยง (RM_1NSRU) จะพิจารณาเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนบริหารและจัดการความเสี่ยงซึ่งเป็นการนำกลยุทธ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัยหรือสวนงาน เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบ ในการดำเนินงานตามแผนงาน /โครงการ /กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ โดยจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อน ตามที่ได้มีการจัดวางระบบการควบคุมภายในของสวนงานว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวขึ้นตนไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดขั้นตอนการควบคุมอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนดจึงจำเป็นที่สวนงานต้องวิเคราะห์และประเมินผลระบบการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

1. นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมี เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

2. พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

3. ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้น และอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงาน

รวมกับโครงการ หรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู ให้เปนไปด้วยความราบรื่นหรือปองกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเปนปญหา หรืออาจจะกลาวไดวาเปนการมองไปข้างหนา ปองกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอยางมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือปองกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหนวยงาน /โครงการที่มีการวางแผนการปฏิบัติ เมื่อสรุปผลการจัดกิจกรรมและโครงการที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงได้ชัดเจนแล้วจึงนำผลสรุปไปไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง (RM_2NSRU) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ต่อไป

บทที่ 3
การวิเคราะห์และการจัดการความเสี่ยง
(RM1 และ RM2)

RM1_NSRU

การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยง ผลกระทบ และแนวทางการป้องกันความเสี่ยง
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนองความเสี่ยง	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความรุนแรง	ระดับ				
ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ								
การร้องเรียน /กระทำผิดต่อการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	3	4	12	1. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. จัดส่งบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติ และวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 3. จัดทำแหล่งรวบรวมระเบียบ ประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้สืบค้นอ้างอิงเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน	
	2. ขาดระบบการตรวจสอบและสอบทานที่ดี	4	4	16	1. เพิ่มมาตรการตรวจสอบ สอบทานการปฏิบัติงาน ให้อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความรุนแรง	ระดับ				
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (งบประมาณ)								
งบประมาณรายได้ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (งบ.กศ.บศ)	1. จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไม่เป็นไปตามที่ประมาณการ ส่งผลต่อจำนวนรายได้จากค่าธรรมเนียมทางการศึกษาลดลง	4	3	12	1. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุก เข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น โรงเรียน หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ที่มีความสนใจพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาให้แก่บุคลากรภายในสังกัด 2. ส่งเสริมให้คณะการจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคคลภายนอก	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน	
	2. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่มีความหลากหลาย	4	3	12	1. ส่งเสริมให้คณะต่าง ๆ ปรับปรุงละพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความหลากหลาย 2. ถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังคณะต่าง ๆ ทั้ง 5 คณะ ในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษา ให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นได้	☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☑ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- รองอธิการบดี - ผู้อำนวยการ - คณบดี	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความรุนแรง	ระดับ				
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (ระบบเทคโนโลยี)								
ระบบสารสนเทศเกิดความเสียหาย	1. การลักลอบเข้าถึงฐานข้อมูลสำคัญของหน่วยงานโดยบุคคลอื่น	4	4	16	1. กำหนด Account ในการเข้าใช้งานระบบของผู้ใช้งานรายบุคคล 2. กำหนดสิทธิ์การใช้งานให้แก่ผู้ใช้เฉพาะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 3. มีการติดตั้งโปรแกรมสแกนไวรัส 4. มีการสำรองข้อมูลทุกวัน	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่มงาน - เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง	
	2. การขาดแคลนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	2	4	8	1. มีการขอความร่วมมือผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น 2. จัดหาระบบเทคโนโลยี เครื่องมือ เพื่อทดแทน	☐ การหลีกเลี่ยง ☐ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☑ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่มงาน	
	3. อุปกรณ์ เครื่องมือส่วนประกอบเสียหาย	2	5	10	1. จัดทำบัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อให้ทราบอายุการใช้งานของอุปกรณ์ เครื่องมือส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อวางแผนการเปลี่ยนถ่าย ติดตั้งอุปกรณ์ใหม่ทดแทนตามรอบระยะเวลา 2. จัดสรรงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เครื่องมือ ส่วนประกอบ	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- รองผู้อำนวยการ - หัวหน้ากลุ่มงาน - เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง	

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง (คะแนน)			แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	การตอบสนอง ความเสี่ยง	ระยะเวลา/ ผู้รับผิดชอบ	หมายเหตุ
		โอกาส	ความรุนแรง	ระดับ				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน								
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน	1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบ	4	4	16	1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตอย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน และควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน	
	2. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง	2	3	6	1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทาง การจัดซื้อจัดจ้าง**โดยวิธีพิเศษ** อย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำรายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาส และเสนอให้หัวหน้างานรับทราบทุกครั้ง 3. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รับรองถึงความไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง 4. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด	☐ การหลีกเลี่ยง ☑ การลด/ควบคุม ☐ การยอมรับ ☐ การถ่ายโอนความเสี่ยง	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน	

สรุปผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ดำเนินการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เมื่อพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว จึงนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อกิจกรรม หรือภารกิจของหน่วยงานว่า ก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการเป็นลำดับแรก โดยมีผลการลำดับปัจจัยเสี่ยง ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยงในการเกิดทุจริต	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	มาตรการ
การร้องเรียน/กระทำผิดต่อการปฏิบัติงานตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ					
1. หน่วยงานขาดระบบการตรวจสอบและสอบทานที่ดี	4	4	16 (สูงมาก)	**(1)**	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลด /ควบคุม และประเมินผลซ้ำ
2. บุคลากรขาดความรู้ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย	3	4	12 (สูง)	(2)	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
งบประมาณรายได้ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (งบ กศ.บศ)					
1. จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไม่เป็นไปตามที่ประมาณการ ส่งผลให้จำนวนรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง	4	3	12 (สูง)	(2)	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
2. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่มีความหลากหลาย	4	3	12 (สูง)	(2)	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ปัจจัยความเสี่ยงในการเกิดทุจริต	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	มาตรการ
ระบบสารสนเทศเกิดความเสียหาย					
1. การลักลอบเข้าถึงฐานข้อมูลสำคัญของหน่วยงานโดยบุคคลอื่น	4	4	16 (สูงมาก)	**(1)**	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลด /ควบคุม และประเมินผลซ้ำ
2. อุปกรณ เครื่องมือ ส่วนประกอบ ชำรุดเสียหาย	2	5	10 (สูง)	(3)	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลดความเสี่ยง ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. การขาดแคลนบุคลากรผู้ปฏิบัติงาน	2	4	8 (ปานกลาง)	(4)	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง
การเกิดผลระโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน					
1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบปฏิบัติ	4	4	16 (สูงมาก)	**(1)**	เร่งจัดการความเสี่ยง มีมาตรการลด /ควบคุม และประเมินผลซ้ำ
2. การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบ เอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง	2	3	6 (ปานกลาง)	(5)	ยอมรับความเสี่ยง แต่มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ผู้รายงาน

(อาจารย์ปราณี เนรมิตร)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

RM2_NSRU

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
ประจำปีงบประมาณ 2562

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน							
การร้องเรียน / กระทำผิดต่อการปฏิบัติงานตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	1. บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัย 2. ขาดระบบการตรวจสอบ และสอบทานที่ดี	1. ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้ เรื่อง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากร 2. จัดส่งบุคลากรผู้เกี่ยวข้อง เข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับระเบียบ แนวปฏิบัติและวิธีการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตาม กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ 3. จัดทำแหล่งรวบรวมระเบียบประกาศ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ให้บุคลากรได้สืบค้นอ้างอิงเป็นแนวปฏิบัติในการทำงาน 4. เพิ่มมาตรการตรวจสอบ สอบทานการปฏิบัติงาน ให้อยู่ภายใต้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	**กิจกรรม** : ส่งเสริมการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน	1. เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในประเด็นที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงาน 2. เพื่อประชาสัมพันธ์และสร้างความรู้ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับของมหาวิทยาลัยที่มีการเปลี่ยนแปลงและเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในหน่วยงาน 3. เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เป็นไปด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้	30,000	-	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ
การเกิดผลประโยชน์ทับซ้อนในการปฏิบัติงาน	1. การปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ไม่เป็นไปตามขั้นตอนและระเบียบ	1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามมาตรการป้องกันและแก้ไข ปัญหาการทุจริตอย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับอย่างเคร่งครัด 3. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มงาน และควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามคู่มือการปฏิบัติงาน	1. แต่งตั้งผู้รับผิดชอบงานด้านพัสดุและการเงิน ของหน่วยงาน 2. แต่งตั้งหัวงานเจ้าหน้าที่พัสดุ เพื่อควบคุมดูแลให้การปฏิบัติงานด้านการจัดซื้อจัดจ้างเป็นไปด้วยความถูกต้อง 3. การดำเนินการ อยู่ภายใต้การกำกับ ควบคุมจากผู้บริหารและหัวหน้างาน 4. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจรับงาน 5. อบรมบุคลากรในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับคุณธรรมจริยธรรมและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	1. เพื่อสอบทานการดำเนินงานของบุคลากรให้เป็นไปตามระเบียบปฏิบัติ 2. ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานภายใต้จรรยาบรรณวิชาชีพ 3. เพื่อแสดงความมุ่งมั่นในการบริหารราชการโดยใช้หลักธรรมาภิบาล 4. เพื่อตรวจสอบการบริหารงานและการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ ไม่ให้เกิดการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัวในตำแหน่งหน้าที่อันมิควรได้โดยชอบตามกฎหมาย ให้ยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม เป็นแบบอย่างที่ดียืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง	-	-	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน - บุคลากรทุกคน
	2. กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามระเบียบเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง	1. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางการจัดซื้อจัดจ้าง**โดยวิธีพิเศษ** อย่างเคร่งครัด 2. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง จัดทำรายงานสรุปการจัดซื้อจัดจ้างรายไตรมาสและเสนอให้หัวหน้างานรับทราบทุกครั้ง 3. ควบคุม กำกับ ดูแลให้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานด้านพัสดุที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อจัดจ้าง รับรองถึงความไม่					

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ
		เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับผู้เสนองานในการจัดซื้อจัดจ้าง 4. ควบคุม กำกับ ดูแลให้บุคลากรปฏิบัติตาม พ.ร.บ. การจัดซื้อจัดจ้างอย่างเคร่งครัด		เป็นธรรม ถูกกฎหมาย โปร่งใส และตรวจสอบได้ 5. เพื่อสร้าง แสดงเจตจำนงสุจริตในการบริหารราชการ			
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (งบประมาณ)							
งบประมาณรายได้ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนด (งบ.กศ.บศ)	1. จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาไม่เป็นไปตามที่ประมาณการ ส่งผลต่อจำนวนรายได้จากค่าธรรมเนียมทางการศึกษาลดลง	1. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย เช่น โรงเรียน หน่วยงานราชการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่าง ๆ ที่มีความสนใจพัฒนาคุณวุฒิทางการศึกษาให้แก่บุคลากรภายในสังกัด 2. ส่งเสริมให้คณะการจัดการศึกษาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อพัฒนาทักษะเฉพาะทางที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ให้แก่บุคคลภายนอก	**กิจกรรม** : การประชาสัมพันธ์การรับสมัครนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา	1. เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์หลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา 2. สร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการระหว่างหรน่วยงาน	-	จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาเป็นไปตามแผนการรับ	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - หัวหน้ากลุ่มงาน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ
	2. หลักสูตรที่เปิดสอนไม่มีความหลากหลาย	1. ส่งเสริมให้คณะต่าง ๆ ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความหลากหลาย 2. ถ่ายโอนความเสี่ยงไปยังคณะต่าง ๆ ทั้ง 5 คณะ ในการจัดการเรียนการสอนระดับบัณฑิตศึกษาให้มีความหลากหลาย สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นได้	-- การดำเนินการจัดการเรียนการสอนและการพัฒนาหลักสูตรไปยังหน่วยงานระดับคณะ --	เพื่อความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการด้านหลักสูตร และการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนให้มีความเหมาะสม	งบประมาณตาม สนว. 62 (บัณฑิตศึกษา)	-	-
ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (เทคโนโลยีสารสนเทศ)							
ระบบสารสนเทศเกิดความเสียหาย	1. การลักลอบเข้าถึงฐานข้อมูลสำคัญของหน่วยงานโดยบุคคลอื่น	1. กำหนด Account ในการเข้าใช้งานระบบของผู้ใช้งานรายบุคคล 2. กำหนดสิทธิ์การใช้งานให้แก่ผู้ใช้เฉพาะงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 3. มีการติดตั้งโปรแกรมสแกนไวรัส 4. มีการสำรองข้อมูลทุกวัน	1. การใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีการบันทึกการเข้าใช้งานด้วยการ Login Logout เพื่อตรวจสอบการได้รับอนุญาตให้ใช้งาน และเพื่อบันทึกรายละเอียดในการใช้งาน 3. จำกัดสิทธิ์การเข้าใช้งานระบบสารสนเทศและระบบฐานข้อมูล 4. ปรับปรุงระบบการปฏิบัติงานให้มีความเชื่อมโยงกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถตรวจสอบระหว่างหน่วยงานได้	1.เพื่อพัฒนาระบบป้องกันการเข้าถึงและแก้ไขฐานข้อมูลสำคัญ 2. เพื่อป้องกันความเสียหายของฐานข้อมูล 3. เพื่อป้องกันการแก้ไขข้อมูลสำคัญ	-	ระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการสารสนเทศของหน่วยงาน	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการป้องกัน/ แก้ไขความเสี่ยง	กระบวนการปฏิบัติงาน/ โครงการ/กิจกรรม/	วัตถุประสงค์ของ การควบคุม	งบประมาณ	ตัวชี้วัด(KPI) โครงการ/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินงาน/ ผู้รับผิดชอบ
			5. การนำระบบ Message Digest มาใช้ในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลต้นทาง และข้อมูลปลายทางก่อนการถ่ายโอนข้อมูลสำคัญระหว่างหน่วยงาน				
	2. การขาดแคลนบุคลากร ผู้ปฏิบัติงาน	1. มีการขอความร่วมมือผู้ปฏิบัติงานจากหน่วยงานอื่น 2. จัดหาระบบเทคโนโลยี เครื่องมือเพื่อทดแทน	จัดอบรมพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ให้มีความรู้เพิ่มมากขึ้น	1. เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานทดแทนกันได้ 2. เพื่อพัฒนาทักษะของผู้ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	ใช้งบประมาณจากโครงการค่าใช้จ่ายไปราชการ	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนา	- ผู้อำนวยการ - รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง
	3. อุปกรณ์เครื่องมือส่วนประกอบเสียหาย	1. จัดทำบัญชีวัสดุ ครุภัณฑ์ เพื่อให้ทราบอายุการใช้งานของอุปกรณ์เครื่องมือ ส่วนประกอบต่าง ๆ เพื่อวางแผนการเปลี่ยนถ่าย ติดตั้งอุปกรณ์ใหม่ทดแทนตามรอบระยะเวลา 2. จัดสรรงบประมาณเพื่อการซ่อมบำรุง อุปกรณ์ เครื่องมือส่วนประกอบ	**กิจกรรม :** ซ่อมแซมครุภัณฑ์ **กิจกรรม** : โครงการงบลงทุน	1. เพื่อจัดหาสิ่งสนับสนุนด้านเทคโนโลยี และบำรุงรักษา 2. เพื่อกำหนดแผนการขอรับงบประมาณจากมหาวิทยาลัย ในการจัดหาอุปกรณ์ทดแทนตามอายุการใช้งาน	20,000 327,000	-	- รองผู้อำนวยการ - หัวหน้าสำนักงาน - เจ้าหน้าที่ผู้เกี่ยวข้อง

การกำกับติตามการดำเนินงาน

การติดตามผลการดำเนินการจัดการปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ตามแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานมีประสิทธิภาพ เหมาะสมตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา จึงกำหนดแนวทางการกำกับติดตามผล ไว้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การติดตามผลเป็นรายครั้ง ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดตามปฏิทินการดำเนินงานด้านการจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ เช่น มีการติดตามผลรายไตรมาส รายงานต่อคณะผู้บริหารของหน่วยงาน และจัดทำรายงาน รอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
2. การติดตามผลในระหว่างปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นการติดตามที่รวมอยู่ในกระบวนการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตามสายงานการบังคับบัญชา
3. ดำเนินการทบทวนกิจกรรมตามแผนการจัดการความเสี่ยง เพื่อพัฒนา และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานให้มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติจริง

ผู้รายงาน

(อาจารย์ปราณี เนรมิตร)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ภาคผนวก

คำสั่งสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ที่ ๑๐๘/ ๒๕๖๑

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับหน่วยงาน สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

อาศัยอำนาจตามมาตรา ๓๑ (๑) (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ พ.ศ. ๒๕๔๗ เพื่อให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ได้มีการดำเนินงานด้านระบบการบริหารความเสี่ยงทั้งการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง การบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะก่อให้เกิดความเสียหายและดำเนินงานด้านการควบคุมภายในของสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และสอดคล้องกับมหาวิทยาลัย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในสำนักส่งเสริมวิชาการและงาน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๒ ดังนี้

๑.	อาจารย์ปราณี เนรมิตร	ประธานกรรมการ
๒.	อาจารย์ ดร.บัณฑิตา อินสมบัติ	กรรมการ
๓.	อาจารย์ธนพัฒน์ วัฒนชัยธรรม	กรรมการ
๔.	อาจารย์เอกวิทย์ สิทธิวะ	กรรมการ
๕.	นายธรรมนูญ จูทา	กรรมการ
๖.	นางสาวขนิษฐา พวงมณีนาค	กรรมการ
๗.	นางสาวธิติยา หงษ์เวียงจันทร์	กรรมการ
๘.	นางสาววรางคณา เขียวแก้ว	กรรมการและเลขานุการ
๙.	นางสาวณฤนรรณ เอี่ยมมี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ ๑. นำนโยบาย การบริหารความเสี่ยง/การควบคุมภายในสู่การปฏิบัติ

๒. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยงภายในหน่วยงานของตน

๓. จัดทำแผนป้องกันหรือลดความเสี่ยง/การควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ

๔. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยง/การควบคุมภายในต่อผู้บริหารและมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๑

สั่ง ณ วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๑

(อาจารย์ปราณี เนรมิตร)

ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

■ ปฏิทินการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561-62

ลำดับที่	กระบวนการ/กิจกรรมการดำเนินการ ด้านบริหารความเสี่ยง	ปีงบประมาณ ก่อนหน้า			ปีงบประมาณถัดไป											
		ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.	ต.ค.	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.	ก.ค.	ส.ค.	ก.ย.
1	**ขั้นที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน** - กำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และกำหนดหรือทบทวนนโยบาย/แนวทางการดำเนินงาน	✓												✓		
	- ศึกษาผลการดำเนินงาน : 1) ผลการดำเนินงานตามแผนการดำเนินงานที่กำหนด ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน และผลการประเมินจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง 2) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง 3) ผลการดำเนินงานตามแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน 4) ผลการประเมินสภาพแวดล้อมของหน่วยงานตามความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ขั้นตอนการดำเนินงานของหน่วยงานกับมาตรฐานการควบคุมภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	✓	✓	✓										✓	✓	✓
2	**ขั้นที่ 2 การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง** - ดำเนินการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง		✓	✓												
3	**ขั้นที่ 3 การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง** **-** การประเมินระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง		✓	✓	✓											
4	**ขั้นที่ 4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน*** - จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน และสื่อสารแผน			✓	✓											
	- ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง				✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
5	**ขั้นที่ 5 การติดตามและประเมินผล** ** - การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง และแผนการปรับปรุงการควบคุมภายใน									✓			✓			✓

* 1) อาจมีการปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับนโยบายของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย

** 2) มีการประชุมติดตาม จำนวน 2 ครั้ง คือ ครั้งที่ 1 รอบ 6 เดือน (มีนาคม) และ ครั้งที่ 3 รอบ 12 เดือน ส่วนครั้งที่ 2 รอบ 9 เดือน (มิถุนายน) หน่วยงานหารือเพื่อทบทวนวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดต่อไป