

# รายงานผลการบริหาร ความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

ทวงนโยบายและแผน



## คำนำ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2564 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2564) ขึ้น เพื่อสรุปผลการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของกองนโยบายและแผน โดยมีการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ของกองนโยบายและแผน และมีแนวทางในการจัดการความเสี่ยง ซึ่งสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัยฯ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงานต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
กองนโยบายและแผน

# สารบัญ

| ส่วนที่                                                                 | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| คำนำ                                                                    | ก    |
| สารบัญ                                                                  | ข    |
| บทสรุปผู้บริหาร                                                         | ค-จ  |
| <b>1 บทนำ</b>                                                           |      |
| หลักการและเหตุผล                                                        | 1    |
| วิสัยทัศน์                                                              | 1    |
| พันธกิจ                                                                 | 2    |
| ประเด็นยุทธศาสตร์                                                       | 2    |
| เป้าประสงค์                                                             | 2    |
| กลยุทธ์                                                                 | 2    |
| นโยบายสภามหาวิทยาลัย                                                    | 3    |
| นโยบายอธิการบดี                                                         | 3    |
| นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย                                    | 4    |
| วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย                | 4    |
| <b>2 แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง</b>                            |      |
| ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง                            | 7    |
| กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง                                  | 10   |
| <b>3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง</b>                                   |      |
| การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง                                | 17   |
| ประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง                              | 19   |
| การวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง ประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง | 21   |
| การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง                            | 22   |
| ปัญหาและอุปสรรคการดำเนินงาน                                             | 23   |
| <b>4 รายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง</b>                           |      |
| แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง RMU-ERM. F2                   | 27   |
| <b>ภาคผนวก</b>                                                          |      |
| ภาคผนวก ก แผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน                        | 37   |
| ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564                                               |      |
| ภาคผนวก ข คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง                      | 53   |
| ภาคผนวก ค คณะกรรมการผู้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง                 | 57   |



## บทสรุปผู้บริหาร

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2563 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2564) กองนโยบายและแผน ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการ ซึ่งทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐาน มีระบบการจัดการที่มีคุณภาพ เพื่อการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร เพื่อป้องกันและลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย การดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ได้ดำเนินการตามนโยบายของมหาวิทยาลัย และดำเนินการตามคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยกำหนดเป้าหมายการบริหารความเสี่ยง การระบุความเสี่ยงต่างๆ การประเมินความเสี่ยง และกลยุทธ์ที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน มีความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ 6 ประเด็นยุทธศาสตร์ มีการระบุความเสี่ยง 3 ด้าน ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน

กองนโยบายและแผน ได้มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบจากการบริหารความเสี่ยง และจากความเสี่ยงทั้ง 3 ด้าน มีจำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง มีกิจกรรมเพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยง จำนวน 6 กิจกรรม ซึ่งสำนักงานอธิการบดีได้ดำเนินการกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว จำนวน 3 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 50 และยังไม่มีการดำเนินการ 3 กิจกรรม คิดเป็นร้อยละ 50

### ความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว 3 กิจกรรม ได้แก่

| ยุทธศาสตร์<br>ที่                                          | ความเสี่ยง                                                                                    | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                  | แผน/กิจกรรม<br>ควบคุมความ<br>เสี่ยง                                                                                                            | ผลการดำเนินงานตามแนวทางจัดการ<br>ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                             | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่ / แนว<br>ทางแก้ไข             |
|------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| (2) บริหาร<br>จัดการ<br>งบประมาณ<br>อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(2.1) : อัตราการ<br/>นำทรัพยากรมาใช้<br/>อย่างมี<br/>ประสิทธิภาพ</b> | - การบริหาร<br>งบประมาณผ่าน<br>ระบบ 3 มิติไม่<br>ครอบคลุม<br>กระบวนการ<br>งบประมาณ<br>ทั้งหมด | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- จัดให้มีการ<br>บริหาร<br>งบประมาณผ่าน<br>ระบบ MIS ที่<br>ครอบคลุม<br>กระบวนการงาน<br>ด้าน<br>งบประมาณ<br>ทั้งหมด | - กองนโยบายและแผน ได้มีการ<br>พัฒนาระบบบริหารจัดการงบประมาณ<br>เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการ<br>ปฏิบัติงาน โดยมีระบบแผน<br>งบประมาณ และระบบรายงานการใช้<br>จ่ายงบประมาณ และระบบอื่นๆ ที่<br>เกี่ยวข้องให้มีความเชื่อมโยงกัน เพื่อให้<br>มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน ตรงกันเกิด<br>การใช้งานที่มีประสิทธิภาพ | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>-<br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- |



| ยุทธศาสตร์<br>ที่                                  | ความเสี่ยง                                                                                                   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                         | แผน/กิจกรรม<br>ควบคุมความเสี่ยง                                                                                                                                                                        | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่ / แนว<br>ทางแก้ไข             |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| (5) ใช้<br>เทคโนโลยี<br>สารสนเทศใน<br>การให้บริการ | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(5.1) :</b> ระบบ<br>ฐานข้อมูลยังไม่<br>สำเร็จในการ<br>ยอมรับที่มาของ<br>แหล่งข้อมูล | - ความถูกต้อง<br>แม่นยำของข้อมูล<br>จากแหล่งข้อมูล<br>หลักให้ข้อมูลไม่<br>ตรงตามจริง หรือ<br>ข้อมูลจากส่วนที่<br>เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- จัดให้มีการ<br>ตรวจสอบข้อมูล<br>ร่วมกันทุกครั้ง<br>ก่อนที่จะมีการนำ<br>ข้อมูลไปใช้งาน เพื่อ<br>ความถูกต้องของ<br>ข้อมูลที่ตรงกัน                                         | - กองนโยบายและแผน ได้มีการ<br>พัฒนาระบบฐานข้อมูลหลายด้าน<br>เช่น ระบบฐานข้อมูลที่เชื่อมโยง<br>ข้อมูลนักศึกษา ข้อมูลการยืนยัน<br>ตัวตนของนักศึกษา โดยได้พัฒนา<br>ร่วมกับผู้รับผิดชอบข้อมูลของสำนัก<br>ส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน<br>เพื่อให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกัน<br>สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ เช่น ระบบข้อมูล<br>นักศึกษา การลงทะเบียน การ<br>ยืนยันจำนวนการรายงานตัวของ<br>นักศึกษา เป็นต้น | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>-<br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- |
| (6) บริหาร<br>จัดการตาม<br>หลักธรรมาภิ<br>บาล      | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(6.1) :</b> ขาดการ<br>ประชาสัมพันธ์<br>ผลงาน และ<br>กิจกรรมภารกิจของ<br>หน่วยงาน    | - ขาดการพัฒนา<br>เว็บไซต์ของ<br>หน่วยงานเพื่อให้<br>ค้นหาง่าย และ<br>ข้อมูล ที่เป็น<br>ปัจจุบัน                                      | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- จัดให้มีการ<br>พัฒนาเว็บไซต์ของ<br>หน่วยงานเพื่อให้<br>ค้นหาง่าย และมี<br>ข้อมูล หรือแผน-ผล<br>การดำเนินงานที่<br>เป็นปัจจุบัน<br>เพื่อให้ง่ายต่อการ<br>ค้นหา และนำไปใช้ | - กองนโยบายและแผน มีการ<br>พัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดย<br>มีการออกแบบให้มีความทันสมัยขึ้น<br>ง่ายต่อการสืบค้น มีข้อมูลที่<br>ครอบคลุม แผนและผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน มีเอกสาร<br>การดำเนินงาน ข่าวสาร<br>ประชาสัมพันธ์ และกิจกรรม และ<br>เชื่อมโยงระบบการปฏิบัติงานต่างๆ<br>เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้<br>งานมากยิ่งขึ้น                                                                                  | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>-<br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- |

### ความเสี่ยงที่ยังไม่ได้ดำเนินการ 3 กิจกรรม ได้แก่

| ยุทธศาสตร์<br>ที่                                         | ความเสี่ยง                                                                                                                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                     | แผน/กิจกรรม<br>ควบคุมความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                           | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                     | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่ / แนว<br>ทางแก้ไข                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (1) เสริมสร้าง<br>ความเข้มแข็ง<br>การบริหาร<br>ยุทธศาสตร์ | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(1.1) :</b> ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนากอง<br>นโยบายและแผน<br>ยังไม่เป็นปัจจุบัน<br>ทันต่อสถานการณ์<br>ที่เปลี่ยนแปลง | - ขาดการทบทวน<br>แผนยุทธศาสตร์<br>รายปี เพื่อให้เกิด<br>สอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงใน<br>ปัจจุบัน | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- จัดให้มีการ<br>ทบทวนแผน<br>ยุทธศาสตร์รายปี<br>เพื่อให้เกิด<br>สอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงใน<br>ปัจจุบันอย่างน้อย<br>ปีละ 1 ครั้ง | - ในปีงบประมาณ พ.ศ.2564<br>กองนโยบายและแผน ยังไม่มี<br>โครงการทบทวนยุทธศาสตร์ ใน<br>การพัฒนาหน่วยงานของกอง<br>นโยบายและแผน ในรูปแบบการมี<br>ส่วนร่วม แบบบูรณาการร่วมกันที่<br>ชัดเจน เพื่อให้เกิดการพัฒนา<br>หน่วยงาน พัฒนาบุคลากรที่ทันต่อ<br>สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น<br>ในปัจจุบัน | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>- ยังไม่มีการทบทวน<br>ยุทธศาสตร์ และ<br>แผนปฏิบัติการ<br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- ควรจัดให้มีการ<br>ทบทวนยุทธศาสตร์<br>และแผนปฏิบัติการ ให้<br>สอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ปัจจุบัน |

| ยุทธศาสตร์<br>ที่                                                                  | ความเสี่ยง                                                                                                                                | ปัจจัยเสี่ยง                                                                           | แผน/กิจกรรม<br>ควบคุมความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                     | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                           | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่ / แนว<br>ทางแก้ไข                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (3) ยกระดับ<br>คุณภาพ<br>การศึกษาสู่<br>ความเป็นเลิศ                               | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(3.1) :</b> การติดตาม<br>และประเมินผลการ<br>ปฏิบัติราชการ<br>หน่วยงานในสังกัด<br>ส่งงานไม่ตรงตาม<br>กรอบระยะเวลา | - บุคลากรยังไม่ได้<br>เข้าใช้งานระบบ<br>อย่างเต็มที่ หรือไม่<br>มีความเข้าใจใน<br>ระบบ | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- จัดให้มีการ<br>เข้าใช้งานระบบ<br>ติดตามและ<br>ประเมินผลการ<br>ปฏิบัติราชการ<br>เพื่อให้มีการ<br>ดำเนินงานที่มี<br>ประสิทธิภาพ                             | - ผู้รับผิดชอบงานด้านการติดตาม<br>และประเมินผลการปฏิบัติราชการ<br>ยังไม่นำระบบติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติราชการที่มี<br>มาใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพใน<br>การปฏิบัติงาน                                                                                                                                            | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>- ระบบการติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการ ยังไม่มีการ<br>นำมาใช้ในการ<br>ดำเนินงานเพื่อให้เกิด<br>ประสิทธิภาพในการ<br>ดำเนินงาน<br><br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- ควรจัดให้มีการนำ<br>ระบบการติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการมาใช้งาน<br>เพื่อให้มีการดำเนินงาน<br>ที่มีประสิทธิภาพ                   |
| (4) สร้าง<br>เครือข่าย<br>ระหว่าง<br>หน่วยงาน<br>ภายในและ<br>ภายนอก<br>มหาวิทยาลัย | <b>ประเด็นความเสี่ยง<br/>(4.1) :</b> การจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้ภายใน<br>หน่วยงานยังไม่<br>ชัดเจน และ<br>ต่อเนื่อง             | - ขาดการจัด KM<br>ในหน่วยงาน                                                           | (✓) การลด/<br>ควบคุม โดย<br>- ควรจัดให้มี<br>การจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้ KM<br>ภายในหน่วยงาน<br>อย่างน้อยปีละ 1<br>ครั้ง เพื่อให้เกิด<br>การสื่อสาร<br>ทบทวนการ<br>ดำเนินงาน | - กองนโยบายและแผน ยังไม่มี<br>การจัดโครงการจัดการความรู้<br>ภายในหน่วยงานยังขาดการจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ KM ภายใน<br>หน่วยงาน เพื่อให้เกิดการสื่อสาร<br>ทบทวนการดำเนินงาน และ<br>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ พุดคุย ที่<br>ทำให้เกิดความสามัคคี เกิดการ<br>พัฒนางานพัฒนาหน่วยงานร่วมกัน<br>ของบุคลากรภายในหน่วยงาน | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>- ยังขาดการจัด KM<br>ในหน่วยงาน<br><br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- ควรจัดให้มีการ KM<br>การจัดการความรู้<br>แลกเปลี่ยนความรู้<br>ภายในหน่วยงาน<br>เพื่อให้เกิดการสื่อสาร<br>ทบทวนการดำเนินงาน<br>และแลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้ พุดคุย ที่ทำให้<br>เกิดความสามัคคี เกิด<br>การพัฒนางานร่วมกัน<br>ของบุคลากรภายใน<br>หน่วยงาน |

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทั่วไปแล้วการบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางมีความซับซ้อน ในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้ว การบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลาแม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของกองนโยบายและแผนมีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตรา 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า
2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน
3. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

กองนโยบายและแผน ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผนขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ เพื่อลดสาเหตุ และโอกาสที่กองนโยบายและแผนจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้เล็งเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของกองนโยบายและแผน จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“เป็นหน่วยงานหลักในการบริหารยุทธศาสตร์ สนับสนุนการขับเคลื่อนภารกิจมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ”



## พันธกิจ (Missions)

- (1) ประสานและสนับสนุนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์พัฒนามหาวิทยาลัย
- (2) การบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
- (3) ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน
- (4) จัดทำข้อมูลสารสนเทศเพื่อการวางแผนและการตัดสินใจของผู้บริหาร
- (5) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

## ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues)

- (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์
- (2) บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
- (3) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน
- (4) สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
- (5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ
- (6) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

## เป้าประสงค์ (Goal)

- (1) มหาวิทยาลัยมีแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ
- (2) มหาวิทยาลัยบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้
- (3) มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ
- (4) มีเครือข่ายร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย
- (5) มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันในการให้บริการ
- (6) มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล

## กลยุทธ์ (Strategies)

- (1) พัฒนากองนโยบายและแผนให้ป็นศูนย์กลางด้านการบริหารยุทธศาสตร์
- (2) พัฒนาการบริหารจัดการงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ
- (3) พัฒนาระบบการติดตามประเมินผลและการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นมาตรฐาน
- (4) บูรณาการความร่วมมือด้านการบริหารยุทธศาสตร์
- (5) นำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ
- (6) พัฒนาศักยภาพบุคลากรให้มีสมรรถนะสูง
- (7) ประชาสัมพันธ์ภาพลักษณ์ในเชิงรุก
- (8) ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหาร



## นโยบายสภามหาวิทยาลัย

1. ส่งเสริม สนับสนุน สืบสานและพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรในการอยู่ร่วมกันแบบกัลยาณมิตรของบุคลากรในมหาวิทยาลัย
2. สนับสนุนและกำกับการบริหารจัดการทั่วไปของมหาวิทยาลัยในอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 18 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547
3. ส่งเสริม สนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำตามมาตรฐานสากล โดยยึดหลักธรรมาภิบาล ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศ และนานาชาติ
4. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดทำแผน และการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัยตามพันธกิจ ทุกด้าน เพื่อให้บรรลุผลให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
5. ส่งเสริม สนับสนุนให้เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว
6. ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยในการพัฒนาองค์ความรู้ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการและพัฒนาท้องถิ่น
7. ส่งเสริม สนับสนุนการผลิตบัณฑิต และพัฒนาครู ตลอดจนบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ
8. ส่งเสริมการพัฒนาคณาจารย์และบุคลากร รวมทั้งระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล
9. ส่งเสริม สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสาขาวิชาชีพรับรอง หากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

## นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
3. ประสาน การพัฒนาคณาจารย์ บุคลากร นักศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน โดยใช้การวิจัยเป็นฐานการดำเนินงานทุกพันธกิจ
4. พัฒนาภาพลักษณ์ อัตลักษณ์ และเอกลักษณ์ การผลิตและการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษาและเอกลักษณ์ของคณะต่างๆ ให้มีความโดดเด่นเป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการและผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง
5. ระเบิดจากข้างใน เสริมสร้างมหาวิทยาลัยสีเขียว จากห้องเรียนห้องปฏิบัติการ สถานที่ทำงาน ภูมิทัศน์ ให้ประทับใจและเป็นตัวอย่างของผู้มาใช้บริการ
6. สร้างทีมงาน พัฒนาบุคลากร ทั้งทางวิชาการ วิชาชีพชั้นสูง วิทยฐานะ การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการทุกระดับ มีหลักสูตรผู้บริหารระดับต้น ระดับกลาง และระดับสูง



7. ส่งเสริม สนับสนุน การนำเทคโนโลยีการสื่อสารสมัยใหม่มาใช้ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย
8. ร่วมมือกับเครือข่ายกัลยาณมิตรในการแก้ปัญหา และพัฒนาบุคคล องค์กร ท้องถิ่น ภูมิภาคอาเซียน
9. สร้างความมั่นคง ขวัญกำลังใจ ความสำเร็จ ความก้าวหน้า คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัย ให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

### นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 เพื่อให้การบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ หลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตามแผน ยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560-2564 ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ
4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการ ปฏิบัติงานปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

### วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ
3. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยฯ มีความเข้าใจกระบวนการและ สามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยฯ

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กองนโยบายและแผน ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามยุทธศาสตร์ กองนโยบายและแผน ฉบับที่ 12 พ.ศ.2560-2564 \*ฉบับทบทวน พ.ศ.2562 ดังนี้

1. เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์
2. บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ
3. พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน
4. สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
5. ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ
6. บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล



## ส่วนที่ 2

### แนวทาง และกระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

เพื่อให้เข้าใจความหมายของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับความหมายของคำที่เกี่ยวข้องต่อไปนี้

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหลความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ในการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย ซึ่งคำอธิบายความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ที่ชัดเจนและเข้าใจง่าย สามารถจำแนกออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ดังนี้

##### 1) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน : ประกอบด้วย

(1) Strategic Risk ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ เกิดจากความผิดพลาดในการกำหนดหรือดำเนินนโยบายกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม ตลอดจนการทุจริตเชิงนโยบายของผู้บริหาร

(2) Operational Risk ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เกิดจากขั้นตอน อุปกรณ์ หรือทรัพยากรมนุษย์เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน, อุบัติเหตุ

(3) Financial Risk ความเสี่ยงทางการเงิน เกิดจากปัญหาด้านการเงินและงบประมาณ เช่น ขาดแคลนเงินทุน กู้ยืมมากเกินไป ขาดสภาพคล่องความผิดพลาดหรือทุจริตของฝ่ายการเงินหรือฝ่ายบัญชี

(4) Compliance Risk ความเสี่ยงด้านนโยบาย เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับ

##### 2) ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย

(1) Political Factors ความเสี่ยงด้านการเมือง กฎหมาย ข้อบังคับ

(2) Economic Factors ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ความเสี่ยงจากอัตราดอกเบี้ยเปลี่ยนแปลง

(3) Socio-cultural Factors ความเสี่ยงด้านสังคม และวัฒนธรรม

(4) Technological Factors ความเสี่ยงด้านการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี

(5) International Factors ความเสี่ยงระหว่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ การเคลื่อนย้ายเงินลงทุน ฐานกำลังการผลิตของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ

(6) ภัยธรรมชาติ

(7) ความเสี่ยงด้านภาวะการแข่งขัน

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง



การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง และวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงนั้นๆ

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ ความเสี่ยง ซึ่งจำแนกเป็น 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: I) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการ ประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตร

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส x ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

หรือ  $D = L \times I$

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับ ที่องค์กรยอมรับได้ ซึ่งการจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี ดังนี้

ตาราง แสดงวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                              | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด 4T |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| 1. การยอมรับความเสี่ยง หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับ เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหาร ความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ | Risk Acceptance<br>(Accept)             | Take      |

| วิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                 | ศัพท์ที่นิยมใช้ทั่วไป<br>(กรมบัญชีกลาง) | แนวคิด 4T |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-----------|
| 2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง หมายถึง การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน | Risk Reduction<br>(Control)             | Treat     |
| 3. การกระจาย หรือโอน ความเสี่ยง หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย กับบริษัทภายนอก หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)                                                | Risk Sharing<br>(Transfer)              | Transfer  |
| 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป                                                                            | Risk Avoidance<br>(Avoid)               | Terminate |

ทั้งนี้ วิธีจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมเพียงอย่างเดียวที่สามารถป้องกันความเสี่ยงได้หลายความเสี่ยง หรืออาจเลือกการควบคุมหลายอย่างเพื่อป้องกันความเสี่ยงเพียงเรื่องเดียว

การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบาย แนวทาง หรือขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ ซึ่งกระทำเพื่อลดความเสี่ยง และทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

**ตาราง** แสดงรายละเอียดประเภทการควบคุม

| ศัพท์ที่ใช้           | ประเภทการควบคุม                                                                                                                                                          |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Preventive Control | การควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ |
| 2. Detective Control  | การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ เป็นการควบคุมที่กำหนดไว้เพื่อให้สามารถค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ |
| 3. Directive Control  | การควบคุมโดยการชี้แนะที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น                                           |
| 4. Corrective Control | การควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง                                                                                                           |

การควบคุมตามประเภทต่าง ๆ และวิธีการบริหาร/จัดการความเสี่ยงนั้น จึงเป็นหลักการทางด้านความคิด และการวิเคราะห์ความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายใน ซึ่งต้องมีการนำไปใช้ควบคู่กันไปด้วยกันเสมอ

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และความไม่แน่นอนจากปัจจัยภายนอก โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ความไม่แน่นอน หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่ดังเดิมตลอดกาล หรือหมายถึง เหตุการณ์และสิ่งต่าง ๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมาย หรือนอกเหนือความคาดหมาย เช่น ภูมิอากาศ ภัยพิบัติต่าง ๆ

ปัญหา หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมายการดำเนินการ จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมาปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป หรืออีกนัยหนึ่ง ก็คือ ผลใด ๆ ก็ตามที่เกิดจากความเสี่ยงอาจไม่ได้กลายเป็นปัญหาเสมอไป เพราะอาจมีทั้งเชิงบวก และเชิงลบ หรือถ้าเป็นเชิงลบ ก็อาจมีความเสียหายมาก - น้อยแตกต่างกัน

การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม หมายถึง ลักษณะ ขอบเขตและความถี่ในการติดตามประเมินผล การควบคุมภายในในระดับกิจกรรมซึ่งรวมทั้งวิธีการติดตามการควบคุมระหว่างปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) และการประเมินผลการควบคุมเป็นรายครั้งจะแตกต่างกันไปของแต่ละกิจกรรม ไม่มีวิธีใดวิธีหนึ่งที่จะใช้ได้กับทุกกิจกรรม เนื่องจากแต่ละกิจกรรมจะแตกต่างกันในลักษณะการปฏิบัติงาน ความแตกต่างของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง วิธีการปฏิบัติงานและความสำคัญของแต่ละกิจกรรมต่อการสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานโดยรวม

## **กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564**

### **1. สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม**

สภาพแวดล้อมการควบคุมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่

2.1.1. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินกิจการอย่างชัดเจน คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม

2.1.2. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกของการควบคุมภายในที่ชัดเจนในทุกระดับ ได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการควบคุมภายใน 2 ระดับ ได้แก่ ในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการ

ควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544

2.1.3. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมถึงการติดตามการดำเนินงานทุกปี โดยมีการจัดทำรายงานผลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างระบบการกำกับติดตามผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

2.1.3.1 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารเชิงรุก เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม อย่างเป็นรูปธรรม

2.1.3.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และการรายงานผล

2.1.3.3 การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพที่เชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1.3.4 การพัฒนาระบบการ กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบงาน

2.1.3.5 การประเมินอธิการบดีและคณะผู้บริหารโดยสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกลไกและระบบการประเมินผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานอย่างครอบคลุมและอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนา

2.1.4. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงระบบการบริหารงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน

2.1.4.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการขยายและปรับปรุงภารกิจให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

2.1.4.2 มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล หลักประสิทธิภาพ หลักการพึ่งตนเอง โดยการปรับปรุงกระบวนการ และระบบบริหาร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติราชการ และมีการบริหารราชการใสสะอาดและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ

2.1.4.3 มีการปรับปรุงระเบียบและระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และตอบสนองต่อเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น

2.1.4.4 ปรับปรุงและจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐ และของมหาวิทยาลัย

2.1.5. มีการสร้างระบบและกลไกการกำกับ ดูแลจรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลด้านจรรยาบรรณและจริยธรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เศรษฐกิจพอเพียง และการมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม สร้างกลไกในการส่งเสริม กำกับ ติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์และยกย่องเชิดชูอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี

2.1.6. มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โครงการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ การสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคม

2.1.7. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงยังไม่นำไปสู่ระดับสากล จึงส่งผลให้จำนวนผู้รับบริการ (นักศึกษา) และงบประมาณ มีแนวโน้มปริมาณลดลง

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

### 2.1) การกำหนดวัตถุประสงค์

กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาในการบริหารความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ กองนโยบายและแผน ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2564) \*ฉบับ ทบทวน พ.ศ.2562 ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์<br>(Strategic Issues)                   | เป้าประสงค์<br>(Goal)                                             |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1) เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์              | 1) มหาวิทยาลัยมีแผนยุทธศาสตร์ในการบริหารและพัฒนามีประสิทธิภาพ     |
| 2) บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ                 | 2) มหาวิทยาลัยบริหารงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ |
| 3) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน                      | 3) มีระบบการติดตามและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ                    |
| 4) สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย | 4) มีเครือข่ายร่วมในการพัฒนามหาวิทยาลัย                           |
| 5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ                     | 5) มีระบบสารสนเทศที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเป็นปัจจุบันในการให้บริการ |
| 6) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                          | 6) มีการบริหารจัดการที่ดีตามหลักธรรมาภิบาล                        |

### 2.2) การระบุเหตุการณ์เสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน โดยใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผนมีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่ครอบคลุม ซึ่งมีข้อมูลจากบุคลากร กลุ่มงานต่างๆ ภายในหน่วยงานนำมาระบุความเสี่ยงได้หลากหลาย ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะจากผู้บริหาร
2. ผลการประเมินการปฏิบัติราชการตามคำรับรองการปฏิบัติราชการ
3. ผลการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน
4. แผนพัฒนาคุณภาพ (Improvement Plan)
5. แผนยุทธศาสตร์ กองนโยบายและแผน ฉบับที่ 12 พ.ศ. 2560 – 2564
6. สภาพแวดล้อมปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ทั้งภายนอกและภายใน
7. ปัญหา และอุปสรรค ในการปฏิบัติงานต่างๆ ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต
8. อื่นๆ

### 2.3) การประเมินความเสี่ยงกองนโยบายและแผน

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

#### 2.2.3.1 วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

- โอกาส (Probability) ที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ  
ระดับคะแนน คือ 1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง 5 = สูงมาก
- ผลกระทบ (Impact) หรือความเสียหาย หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น จำแนกเป็น 5 ระดับ คือ  
ระดับคะแนน คือ 1 = น้อยมาก 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = สูง 5 = สูงมาก

#### 2.2.3.2 จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

กองนโยบายและแผน ได้จำแนกกลุ่มของความเสี่ยงออกเป็น 6 ด้าน ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง
- ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ/การเมือง
- ความเสี่ยงด้านธรรมชาติ

☒ **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)** เกี่ยวข้องกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวม โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์และเหตุการณ์ภายนอก ส่งผลต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่สอดคล้องกับประเด็นยุทธศาสตร์/วิสัยทัศน์ หรือเกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชนหรือการร่วมมือกับองค์กรอิสระทำให้โครงการขาดการยอมรับและโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขปัญหาหรือการตอบสนองต่อความต้องการของผู้รับบริหารหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

☒ **ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)** เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือผลการปฏิบัติงาน โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากระบบงานภายในขององค์กร/กระบวนการ/เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้/บุคลากร/ความเพียงพอของข้อมูล ส่งผลต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการดำเนินโครงการ

☒ **ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)** เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ และการเงิน เช่น การบริหารการเงินไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการเงินขององค์กร เช่น การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ เป็นต้น เนื่องจากขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงานเพื่อนำมาใช้ในการบริหารงบประมาณ และการเงินดังกล่าว

☒ **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risk : C)** เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่

ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน

☒ **ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ/การเมือง (Economic/Political Risk : E/P)** เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคม และความไม่สงบทางการเมืองมีผลกระทบเป็นภัยคุกคามเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมมาก ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจัดการศึกษาและโอกาสในการได้รับการศึกษาของคนไทย เราต้องทำความเข้าใจในเรื่องบริบททางสังคม (รวมทั้งเศรษฐกิจและการเมือง) และบริบทของประเทศไทยในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบเศรษฐกิจโลก

☒ **ความเสี่ยงด้านธรรมชาติ (Natural Risk : N)** เกี่ยวข้องกับภาวะความเสี่ยงจากการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติของประเทศไทยพบว่ามีค่อนข้างจำกัด เนื่องจากประเทศไทยไม่ค่อยประสบภัยพิบัติในลักษณะรุนแรง เช่น แผ่นดินไหวมากนัก โดยส่วนมากจะเป็นภัยแล้ง พายุและน้ำท่วม ส่งผลให้ต้องมีแผนในการพัฒนาและการบริหารความเสี่ยงจากการเกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และการจัดการเรียนการสอน

#### 2.4) การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับความเสี่ยง คือ

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-2 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 3-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ

3. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ 10-16 หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 17-25 คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

\* ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงสามารถคำนวณได้จากสูตรดังนี้

$$\text{ระดับความเสี่ยง} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$
$$\text{หรือ } D = L \times I$$

## การจัดลำดับ (Prioritize) ของความเสี่ยง

|                               |   |                                  |                |                |         |                |
|-------------------------------|---|----------------------------------|----------------|----------------|---------|----------------|
| ผลกระทบ (Impact/Consequences) | 5 | (5)                              | (10)           | (15)           | (20)    | (25)สูง<br>มาก |
|                               | 4 | (4)                              | (8)            | (12)           | (16)สูง | (20)           |
|                               | 3 | (3)                              | (6)            | (9)ปาน<br>กลาง | (12)    | (15)           |
|                               | 2 | (2)                              | (4)ปาน<br>กลาง | (6)            | (8)     | (10)           |
|                               | 1 | (1)ต่ำ                           | (2)            | (3)            | (4)     | (5)            |
|                               |   | 1                                | 2              | 3              | 4       | 5              |
|                               |   | โอกาสเกิด (Likelihood/Frequency) |                |                |         |                |

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิด), (RMU-ERM 2 ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ), (RMU-ERM 3 การระบุเหตุการณ์เสี่ยงและประเมินความเสี่ยง), และนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง 10 – 25 คะแนน ไปจัดการความเสี่ยง โดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 4 แผนการบริหารความเสี่ยง) เพื่อเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

(หมายเหตุ : ERM คือ การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่บุคลากรทั่วทั้งมหาวิทยาลัยมีส่วนร่วมในความคิด วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ หรือความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งการระบุแนวทางในการจัดการกับความเสี่ยงดังกล่าว ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม หรือยอมรับได้ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์องค์กร ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

### 2.5) การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

แผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย (1) ความเสี่ยงคงเหลือจากแผนการบริการความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 (2) ปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และนำมากำหนดเป็นแผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

## 3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

กองนโยบายและแผน ได้กำหนดกิจกรรมการควบคุม ซึ่งหมายถึง นโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.3.1 การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก

2.3.2 การควบคุมเพื่อให้อัตราพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมเพื่อให้อัตราพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว

2.3.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

2.3.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีกในอนาคต

#### 4. ข้อมูลและการสื่อสาร

กองนโยบายและแผน มีกระบวนการสื่อสารการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการโดยการเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยง เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติโดยการแจ้งเวียน และเผยแพร่บนเว็บไซต์ของกองนโยบายและแผน (<http://plan.rmu.ac.th>) และเปิดให้คำปรึกษาแก่คณะ/หน่วยงานที่มีข้อสงสัยในการดำเนินการ เพื่อให้คณะ/หน่วยงาน ถ้อยปฏิบัติ และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับแผนมหาวิทยาลัย

#### 5. การติดตามและประเมินผล (Monitoring)

การติดตามประเมินผลและการรายงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

**ระดับกอง** รายงานผลการดำเนินการรอบ 6, 9, 12 เดือนต่อ ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน และที่ประชุมคณะกรรมการบริหารกองนโยบายและแผน

การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม RMU โดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป

### ส่วนที่ 3

## การดำเนินการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน

### การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กองนโยบายและแผน มีการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผนตามการพัฒนาระบบราชการ ดังนี้

1. มีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ที่ 001/2563 ลงวันที่ 3 พฤศจิกายน พ.ศ.2563 โดยมีผู้บริหารระดับสูงและบุคคลภายนอกหน่วยงานกองนโยบายและแผนร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมิบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กองนโยบายและแผน ได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยง เข้ามาใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายวางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน โดยมีผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน ทำหน้าที่เป็นประธาน มีผู้อำนวยการกองเป็นกรรมการ และมีบุคลากรภายใต้สังกัดกองนโยบายและแผนเป็นกรรมการดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของกองนโยบายและแผน

2. กองนโยบายและแผน ได้มีการวิเคราะห์และกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 1 การประเมินโอกาสที่จะเกิด), (RMU-ERM 2 ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ), (RMU-ERM 3 การระบุเหตุการณ์เสี่ยงและประเมินความเสี่ยง), และนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง 10 – 25 คะแนน ไปจัดการความเสี่ยง โดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 4 แผนการบริหารความเสี่ยง) เพื่อเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน มีความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่นำมาดำเนินการ ดังนี้

แผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 ประกอบด้วยประเด็นความเสี่ยงตาม 6 ยุทธศาสตร์ มีประเภทความเสี่ยง 3 ด้าน มีประเด็นความเสี่ยง 6 ประเด็นความเสี่ยง มีปัจจัยเสี่ยง 6 ปัจจัยเสี่ยง

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนากองนโยบายและแผนยังไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รายปี เพื่อให้เกิดสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ



ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ได้แก่ อัตราการนำทรัพยากรมาใช้มีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. การบริหารงบประมาณผ่านระบบ 3 มิติไม่ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณทั้งหมด (F)

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3.1 ได้แก่ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดส่งงานไม่ตรงตามกรอบระยะเวลา

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. บุคลากรยังไม่ได้เข้าใช้งานระบบอย่างเต็มที่ หรือไม่มีความเข้าใจในระบบ (O)

### ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.1 ได้แก่ การจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการจัด KM ในหน่วยงาน (O)

### ยุทธศาสตร์ที่ 5 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 5.1 ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลยังไม่สำเร็จในการยอมรับที่มาของแหล่งข้อมูล

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลักให้ข้อมูลไม่ตรงตามจริง หรือข้อมูลจากส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน (O)

### ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 6.1 ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงาน และกิจกรรมภารกิจของหน่วยงาน

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ค้นหาง่าย และข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (O)

3. มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนดังกล่าวได้กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการในการสร้างความรู้ ความเข้าใจให้กับบุคลากรทุกระดับในด้านการบริหารความเสี่ยง และการดำเนินการแก้ไข ลด หรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน และได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่าง ๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

4. มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

4.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของกองนโยบายและแผนร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

4.2 มีการจัดโครงการประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

4.3 มีการเผยแพร่ข่าวสาร ความรู้ และประชาสัมพันธ์การบริหารความเสี่ยง ตามช่องทางการสื่อสารทางเว็บไซต์ของกองนโยบายและแผน และเว็บไซต์ของกองนโยบายและแผน การให้คำแนะนำ และถ่ายทอดความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยง โดยบุคลากรของกองนโยบายและแผน และมหาวิทยาลัย เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทั้งภายในและภายนอกรับทราบ และเข้าใจถึงวิธีการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำไปปฏิบัติ

4.4 มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหาย กองนโยบายและแผน

4.5 มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งแผนดังกล่าวได้กำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการ

4.6 มีการดำเนินงานติดตามการบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงานย่อยของกองนโยบายและแผน โดยมีการติดตามรอบ 6 เดือน และรอบ 12 เดือน ซึ่งเป็นการติดตาม และทบทวนการดำเนินงานจัดการความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 และเป็นการรายงานสรุปผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอผู้บริหารในการพิจารณาการดำเนินการจัดการความเสี่ยง และประเมินผลของความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการไปแล้ว ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับใด จัดการความเสี่ยง ได้สมบูรณ์มากน้อยเพียงใด และควรนำความเสี่ยงนั้นกลับมาดำเนินการต่อหรือไม่ โดยเสนอคณะกรรมการบริหารกองนโยบายและแผน เพื่อพิจารณา

### **ประมวลภาพรวมผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ได้ร่วมกันผลักดันการดำเนินงานให้เป็นไปตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่การกำหนดหลักเกณฑ์การคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมโดยให้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทุกกิจกรรมที่ได้รับงบประมาณภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ตามที่ระบุในแผนปฏิบัติราชการประจำปี 2564 ของกองนโยบายและแผน โดยคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ได้วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO และเป็นไปตามกระบวนการแนวทาง/วิธีการ บริหารความเสี่ยงที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัย และพิจารณากำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการเพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และประมวลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งแต่ละหน่วยงานได้ดำเนินการตามกิจกรรมรองรับความเสี่ยงที่กำหนด โดยสรุปผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2564 มีดังนี้

แผนการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564  
ประกอบด้วยประเด็นความเสี่ยงตาม 6 ยุทธศาสตร์ มีประเภทความเสี่ยง 3 ด้าน มีประเด็นความเสี่ยง 6 ประเด็นความเสี่ยง มีปัจจัยเสี่ยง 6 ปัจจัยเสี่ยง

#### ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 1.1 ได้แก่ ยุทธศาสตร์การพัฒนากองนโยบายและแผนยังไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รายปี เพื่อให้เกิดสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 2.1 ได้แก่ อัตราการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. การบริหารงบประมาณผ่านระบบ 3 มิติไม่ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณทั้งหมด (F)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 3.1 ได้แก่ การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดส่งงานไม่ตรงตามกรอบระยะเวลา

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. บุคลากรยังไม่ได้เข้าใช้งานระบบอย่างเต็มที่ หรือไม่มีความเข้าใจในระบบ (O)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 4.1 ได้แก่ การจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการจัด KM ในหน่วยงาน (O)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 5 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 5.1 ได้แก่ ระบบฐานข้อมูลยังไม่สำเร็จในการยอมรับที่มาของแหล่งข้อมูล

ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลักให้ข้อมูลไม่ตรงตามจริง หรือข้อมูลจากส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน (O)

#### ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ประเด็นความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ที่ 6.1 ได้แก่ ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงาน และกิจกรรมภารกิจของหน่วยงาน

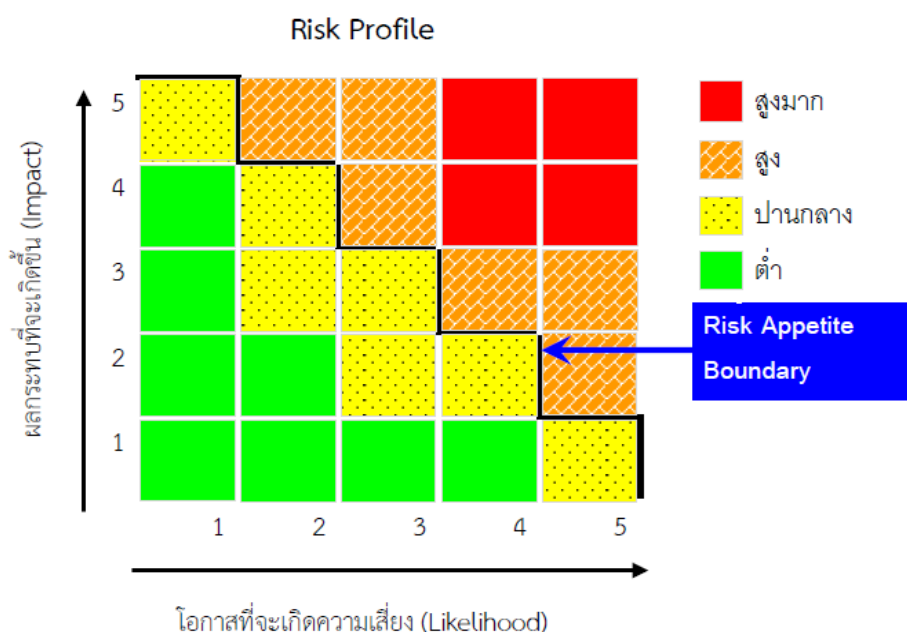
ปัจจัยเสี่ยง ได้แก่ 1. ขาดการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ค้นหาง่าย และข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน (O)

## 1. การวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง และการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง เพื่อนำมาบริหารจัดการ

คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ได้วิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงโดยคำนึงถึง ความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งผลประโยชน์ผลการบริหารความเสี่ยงประจำปี 2564 ซึ่งพิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยเหล่านั้น มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย หรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม โดยระบุปัจจัยเสี่ยงแบ่งตามประเภทความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ รวมทั้งได้วิเคราะห์ความเสี่ยงที่สอดคล้องตามหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ ประกอบด้วย หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบ หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งเน้นฉันทามติ

สำหรับผลการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยง พบว่ามีจำนวนปัจจัยเสี่ยงที่คาดว่าจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในกิจกรรม/โครงการ ที่ผ่านการคัดเลือกเพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงรวมของกองนโยบายและแผน ซึ่ง สามารถจำแนกตามประเด็นยุทธศาสตร์ 6 ยุทธศาสตร์ มีประเภทความเสี่ยง 3 ด้าน มีประเด็นความเสี่ยง 6 ประเด็นความเสี่ยง มีปัจจัยเสี่ยง 6 ปัจจัยเสี่ยง

ภายหลังจากการวิเคราะห์เพื่อระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ได้ทำการประเมินระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงเพื่อนำมาบริหารจัดการตามเกณฑ์ การประเมินความเสี่ยงตามที่ระบุในคู่มือการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สำหรับผลการประเมินระดับความ เสี่ยงที่เกิดจากการนำโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ X ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ ระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ โดยแสดงจำนวนปัจจัยเสี่ยงในแต่ละ ระดับความรุนแรงออกมาในรูปของแผนภูมิความเสี่ยงได้ ดังนี้



| ประเด็นยุทธศาสตร์                                          | ประเภทความเสี่ยง |              |         |                  |                   |          |     | ระดับการประเมิน |         |     |        |
|------------------------------------------------------------|------------------|--------------|---------|------------------|-------------------|----------|-----|-----------------|---------|-----|--------|
|                                                            | กลยุทธ์          | การดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย/กฎระเบียบ | เศรษฐกิจ/การเมือง | ธรรมชาติ | รวม | ต่ำ             | ปานกลาง | สูง | สูงมาก |
| (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์              | 1                | -            | -       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| (2) บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ                 | -                | -            | 1       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| (3) พัฒนาระบบการติดตามและประเมินผลแผน                      | -                | 1            | -       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| (4) สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย | -                | 1            | -       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| (5) ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ                     | -                | 1            | -       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| (6) บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล                          | -                | 1            | -       | -                | -                 | -        | 1   | -               | -       | 1   | -      |
| รวม 6 ประเด็นยุทธศาสตร์                                    | 1                | 4            | 1       | -                | -                 | -        | 6   | -               | -       | 6   | -      |

## 2. การดำเนินการตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

จากผลการประเมินระดับของปัจจัยเสี่ยง คณะทำงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้พิจารณานำเสนอกิจกรรมรองรับความเสี่ยง เพื่อลด/ควบคุมความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่ยังไม่สามารถยอมรับได้ (ระดับสูง (High) และสูงมาก (Extreme)) ให้ลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาถึงความคุ้มค่าในการดำเนินการ และความเหมาะสมของกิจกรรมดังกล่าว และประมวลจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยที่ต้องพิจารณานำมาบริหารจัดการ จำนวน 6 ปัจจัยเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้พิจารณากำหนดกิจกรรมเพื่อรองรับปัจจัยเสี่ยง 6 ปัจจัยเสี่ยง จำนวน 6 กิจกรรม และหน่วยงานภายในกองนโยบายและแผนรับผิดชอบในการขับเคลื่อนกิจกรรมในการพัฒนากองนโยบายและแผนภายใต้มหาวิทยาลัยในแต่ละกิจกรรม ซึ่งหน่วยงานต่างๆ ได้ดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนดและมีการรายงานผลการดำเนินงานโดยสรุป โดยกองนโยบายและแผนได้ดำเนินการกิจกรรมตามแผนการบริหารความเสี่ยงเสร็จแล้ว จำนวน 3 ปัจจัยเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 50 และยังไม่มีการดำเนินการ 3 ปัจจัยเสี่ยง คิดเป็นร้อยละ 50 ดังนี้

| ประเด็นยุทธศาสตร์                             | ประเภทความเสี่ยง |           |         |        |           |          | รวมกิจกรรมจัดการความเสี่ยง | จำนวนปัจจัยเสี่ยงที่นำมาบริหารจัดการ | การดำเนินการควบคุมปัจจัยความเสี่ยง |                      |                   |                                   |
|-----------------------------------------------|------------------|-----------|---------|--------|-----------|----------|----------------------------|--------------------------------------|------------------------------------|----------------------|-------------------|-----------------------------------|
|                                               | กลยุทธ์          | ดำเนินงาน | การเงิน | กฎหมาย | เศรษฐกิจ/ | ธรรมชาติ |                            |                                      | ดำเนินการเสร็จแล้ว                 | อยู่ระหว่างดำเนินการ | ยังไม่มีดำเนินการ | ปัจจัยความเสี่ยงลดลงคิดเป็นร้อยละ |
| (1) เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์ | 1                | -         | -       | -      | -         | -        | 1                          | 1                                    | -                                  | -                    | 1                 | 0                                 |

| ประเด็น<br>ยุทธศาสตร์                                                          | ประเภทความเสี่ยง |           |          |          |                    |          | รวม<br>กิจกรรม<br>จัดการ<br>ความ<br>เสี่ยง | จำนวน<br>ปัจจัย<br>เสี่ยงที่<br>นำมา<br>บริหาร<br>จัดการ | การดำเนินการควบคุมปัจจัยความเสี่ยง |                          |                          |                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------|-----------|----------|----------|--------------------|----------|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------|
|                                                                                | กลยุทธ์          | ดำเนินงาน | การเงิน  | กฎหมาย   | เศรษฐกิจ/<br>สังคม | ธรรมชาติ |                                            |                                                          | ดำเนินการ<br>เสร็จแล้ว             | อยู่ระหว่าง<br>ดำเนินการ | ยังไม่มี<br>การดำเนินการ | ปัจจัยความ<br>เสี่ยงลดลง<br>คิดเป็น<br>ร้อยละ |
| (2) บริหาร<br>จัดการ<br>งบประมาณ<br>อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ                     | -                | -         | 1        | -        | -                  | -        | 1                                          | 1                                                        | 1                                  | -                        | -                        | 75                                            |
| (3) พัฒนาระบบ<br>การติดตามและ<br>ประเมินผลแผน                                  | -                | 1         | -        | -        | -                  | -        | 1                                          | 1                                                        |                                    | -                        | 1                        | 0                                             |
| (4) สร้าง<br>เครือข่าย<br>ระหว่าง<br>หน่วยงานภายใน<br>และภายนอก<br>มหาวิทยาลัย | -                | 1         | -        | -        | -                  | -        | 1                                          | 1                                                        |                                    | -                        | 1                        | 0                                             |
| (5) ใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศใน<br>การให้บริการ                                 | -                | 1         | -        | -        | -                  | -        | 1                                          | 1                                                        | 1                                  | -                        | -                        | 75                                            |
| (6) บริหาร<br>จัดการตามหลัก<br>ธรรมาภิบาล                                      | -                | 1         | -        | -        | -                  | -        | 1                                          | 1                                                        | 1                                  | -                        | -                        | 67                                            |
| <b>รวม 6 ประเด็น<br/>ยุทธศาสตร์</b>                                            | <b>1</b>         | <b>4</b>  | <b>1</b> | <b>-</b> | <b>-</b>           | <b>-</b> | <b>6</b>                                   | <b>6</b>                                                 | <b>3</b>                           | <b>-</b>                 | <b>3</b>                 | <b>50</b>                                     |

### ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน

ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 มีปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานดังนี้

1. ยังขาดการบูรณาการความเสี่ยงภายในกองนโยบายและแผน เพื่อให้เกิดผลเป็นรูปธรรม



## ส่วนที่ 4

### รายงานการติดตามผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กองนโยบายและแผน

ตามที่กองนโยบายและแผน ได้มีแผนการบริหารความเสี่ยง และมีการดำเนินงานตามแผนดังกล่าว แล้วนั้น คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จึงได้จัดทำรายงานสรุปผลการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 เพื่อเป็นการประมวลภาพรวมผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ได้แก่

- แบบรายงานการติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง  
กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564  
รอบ 12 เดือน (1 ต.ค.63 - 30 ก.ย.64)





ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์

| ประเด็นความเสี่ยง (1.1) : ยุทธศาสตร์การพัฒนากองนโยบายและแผนยังไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง |   |   |   |   |   |                                                                                                                  |                                                |   |                                                                        |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                   |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                    |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน                            |   |   |   |   |   |                                                                                                                  | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง |   | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64) |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                    |          |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                           |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                     |                                                |   | โอกาส                                                                  | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                                      | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                   | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการความ<br>เสี่ยง | โอกาส       | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                                                                        | ผล/ระดับ |
| S                                                                                                          | O | F | C | E | N |                                                                                                                  |                                                |   |                                                                        |                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                   |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                    |          |
| ✓                                                                                                          |   |   |   |   |   | - ขาดการทบทวน<br>แผนยุทธศาสตร์ราย<br>ปี เพื่อให้เกิด<br>สอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงใน<br>ปัจจุบัน | 4                                              | 4 | 16<br>(สูง)                                                            | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- จัดให้มีการทบทวน<br>แผนยุทธศาสตร์รายปี<br>เพื่อให้เกิดสอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน<br>อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | - ในปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กอง<br>นโยบายและแผน ยังไม่มีโครงการทบทวน<br>ยุทธศาสตร์ ในการพัฒนาหน่วยงานของ<br>กองนโยบายและแผน ในรูปแบบการมี<br>ส่วนร่วม แบบบูรณาการร่วมกันที่ชัดเจน<br>เพื่อให้เกิดการพัฒนาหน่วยงาน พัฒนา<br>บุคลากรที่ทันต่อสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน | 4                                                 | 4                                                          | 16<br>(สูง) | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br>- ยังไม่มีการทบทวน<br>ยุทธศาสตร์ และ<br>แผนปฏิบัติการ<br><br>แนวทางแก้ไข<br>- ควรจัดให้มีการ<br>ทบทวนยุทธศาสตร์<br>และแผนปฏิบัติการ<br>ให้สอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ปัจจุบัน |          |



ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)  
ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

| ประเด็นความเสี่ยง (2.1) : อัตราการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ             |   |   |   |   |   |                                                                                           |       |             |              |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |             |                                                   |                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน |   |   |   |   |   |                                                                                           |       |             |              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                               | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)                                                                                                                                                                                                                              |       |             | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |                                                                         |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                              | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ |                                                                                                                              | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการความ<br>เสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                          | โอกาส | ผล<br>กระทบ |                                                   | ผล/ระดับ                                                                |
| S                                                                               | O | F | C | E | N |                                                                                           |       |             |              |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |       |             |                                                   |                                                                         |
|                                                                                 |   | ✓ |   |   |   | - การบริหาร<br>งบประมาณผ่าน<br>ระบบ 3 มิติไม่<br>ครอบคลุม<br>กระบวนการ<br>งบประมาณทั้งหมด | 4     | 4           | 16<br>(สูง)  | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- จัดให้มีการบริหาร<br>งบประมาณผ่านระบบ<br>MIS ที่ครอบคลุม<br>กระบวนการงานด้าน<br>งบประมาณทั้งหมด | - กองนโยบายและแผน ได้มีการพัฒนา<br>ระบบบริหารจัดการงบประมาณ เพื่อให้<br>เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมี<br>ระบบแผนงบประมาณ และระบบ<br>รายงานการใช้จ่ายงบประมาณ และ<br>ระบบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้มีความเชื่อมโยง<br>กัน เพื่อให้มีข้อมูลที่ถูกต้องชัดเจน<br>ตรงกันเกิดการใช้งานที่มีประสิทธิภาพ | 4     | 1           | 4<br>ต่ำ                                          | <u>Risk ที่ยังเหลืออยู่</u><br><br>-<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br><br>- |

ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

| ประเด็นความเสี่ยง (3.1) : การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดส่งงานไม่ตรงตามกรอบระยะเวลา |   |   |   |   |   |                                                                                    |                                                |   |                                                                        |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |                                                   |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน                            |   |   |   |   |   |                                                                                    | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง |   | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64) |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                                           |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                       |                                                |   | โอกาส                                                                  | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                         | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                               |                                                   | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการความ<br>เสี่ยง | โอกาส       | ผล<br>กระทบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | ผล/ระดับ |
| S                                                                                                          | O | F | C | E | N |                                                                                    |                                                |   |                                                                        |                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                            |                                                   |                                                            |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |          |
|                                                                                                            | ✓ |   |   |   |   | - บุคลากรยังไม่ได้<br>เข้าใช้งานระบบ<br>อย่างเต็มที่ หรือไม่มี<br>ความเข้าใจในระบบ | 4                                              | 3 | 12<br>(สูง)                                                            | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- จัดให้มีการเข้าใช้งาน<br>ระบบติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการ เพื่อให้มีการ<br>ดำเนินงานที่มี<br>ประสิทธิภาพ | - ผู้รับผิดชอบงานด้านการติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติราชการ ยังไม่ได้นำ<br>ระบบติดตามและประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการที่มีมาใช้งานให้เกิดประสิทธิภาพ<br>ในการปฏิบัติงาน | 4                                                 | 3                                                          | 12<br>(สูง) | <b>Risk ที่ยังเหลืออยู่</b><br>- ระบบการติดตาม<br>และประเมินผลการ<br>ปฏิบัติราชการ ยังไม่<br>มีการนำมาใช้ในการ<br>ดำเนินงานเพื่อให้เกิด<br>ประสิทธิภาพในการ<br>ดำเนินงาน<br><br><b>แนวทางแก้ไข</b><br>- ควรจัดให้มีการนำ<br>ระบบการติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการมาใช้งาน<br>เพื่อให้มีการ<br>ดำเนินงานที่มี<br>ประสิทธิภาพ |          |



# ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยง (4.1) : การจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง

| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน |   |   |   |   |   |                              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64) |             |                                                                                                                                                                        | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข                                                                                                                                                                                                                                                              |   |   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|------------------------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ประเภทความเสี่ยง                                                                |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                 |                                                | โอกาส                                                                  | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| S                                                                               | O | F | C | E | N |                              |                                                |                                                                        |             |                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |   |   |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                                 | ✓ |   |   |   |   | - ขาดการจัด KM<br>ในหน่วยงาน | 4                                              | 3                                                                      | 12<br>(สูง) | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- ควรจัดให้มีการจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้<br>KM ภายในหน่วยงาน<br>อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง<br>เพื่อให้เกิดการสื่อสาร<br>ทบทวนการดำเนินงาน | - กองนโยบายและแผน ยังไม่มีการจัด<br>โครงการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน<br>ยังขาดการจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้<br>KM ภายในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการ<br>สื่อสาร ทบทวนการดำเนินงาน และ<br>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้ พุดคุย ที่ทำให้<br>เกิดความสามัคคี เกิดการพัฒนา<br>พัฒนาหน่วยงานร่วมกันของบุคลากร<br>ภายในหน่วยงาน | 4 | 3 | 12<br>(สูง) | <u>Risk ที่ยังเหลืออยู่</u><br>- ยังขาดการจัด KM<br>ในหน่วยงาน<br><br><u>แนวทางแก้ไข</u><br>- ควรจัดให้มีการ KM<br>การจัดการความรู้<br>แลกเปลี่ยนความรู้<br>ภายในหน่วยงาน<br>เพื่อให้เกิดการสื่อสาร<br>ทบทวนการ<br>ดำเนินงาน และ<br>แลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้ พุดคุย ที่ทำ<br>ให้เกิดความสามัคคี<br>เกิดการพัฒนางาน<br>ร่วมกันของบุคลากร<br>ภายในหน่วยงาน |

ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ

| ประเด็นความเสี่ยง (5.1) : ระบบฐานข้อมูลยังไม่สำเร็จในการยอมรับที่มาของแหล่งข้อมูล |   |   |   |   |   |                                                                                                                                      |       |             |              |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |       |             |                                                   |          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|---------------------------------------------------|----------|
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน   |   |   |   |   |   |                                                                                                                                      |       |             |              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64) |       |             | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข |          |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                  |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                                                                         | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการความ<br>เสี่ยง             | โอกาส | ผล<br>กระทบ |                                                   | ผล/ระดับ |
| S                                                                                 | O | F | C | E | N |                                                                                                                                      |       |             |              |                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                        |       |             |                                                   |          |
|                                                                                   | ✓ |   |   |   |   | - ความถูกต้อง<br>แม่นยำของข้อมูล<br>จากแหล่งข้อมูลหลัก<br>ให้ข้อมูลไม่<br>ตรงตามจริง หรือ<br>ข้อมูลจากส่วนที่<br>เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน | 4     | 4           | 16<br>(สูง)  | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- จัดให้มีการตรวจสอบ<br>ข้อมูลร่วมกันทุกครั้ง<br>ก่อนที่จะมีการนำข้อมูล<br>ไปใช้งาน เพื่อความ<br>ถูกต้องของข้อมูลที่<br>ตรงกัน | - กองนโยบายและแผน ได้มีการพัฒนา<br>ระบบฐานข้อมูลหลายด้าน เช่น ระบบ<br>ฐานข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลนักศึกษา<br>ข้อมูลการยืนยันตัวตนของนักศึกษา โดย<br>ได้พัฒนาร่วมกับผู้รับผิดชอบข้อมูลของ<br>สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน<br>เพื่อให้เกิดข้อมูลที่ถูกต้อง ตรงกัน<br>สามารถนำไปใช้อ้างอิงได้อย่างมี<br>ประสิทธิภาพ เช่น ระบบข้อมูลนักศึกษา<br>การลงทะเบียน การยืนยันจำนวนการ<br>รายงานตัวของนักศึกษา เป็นต้น | 4                                                                      | 1     | 4<br>ต่ำ    | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br>-<br><br>แนวทางแก้ไข<br>- |          |





ตารางที่ 8 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64)  
ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

| ประเด็นความเสี่ยง (6.1) : ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงาน และกิจกรรมภารกิจของหน่วยงาน  |   |   |   |   |   |                                                                                            |       |             |              |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        |       |             |                                                           |          |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-------|-------------|-----------------------------------------------------------|----------|
| การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง<br>ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564 กองนโยบายและแผน |   |   |   |   |   |                                                                                            |       |             |              | ผลการดำเนินงานตามแนวทาง<br>การจัดการความเสี่ยง                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | การประเมินตามผลการบริหาร<br>ความเสี่ยงลดลง<br>(1 ต.ค. 63 - 30 ก.ย. 64) |       |             | ความเสี่ยงที่ยัง<br>เหลืออยู่<br>/<br>แนวทางแก้ไข         |          |
| ประเภทความเสี่ยง                                                                |   |   |   |   |   | ปัจจัยเสี่ยง                                                                               | โอกาส | ผล<br>กระทบ | ผล/<br>ระดับ |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการความ<br>เสี่ยง             | โอกาส | ผล<br>กระทบ |                                                           | ผล/ระดับ |
| S                                                                               | O | F | C | E | N |                                                                                            |       |             |              |                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                        |       |             |                                                           |          |
|                                                                                 | ✓ |   |   |   |   | - ขาดการพัฒนา<br>เว็บไซต์ของ<br>หน่วยงานเพื่อให้<br>ค้นหาง่าย และข้อมูล<br>ที่เป็นปัจจุบัน | 5     | 3           | 15<br>(สูง)  | (✓) การลด/ควบคุม<br>โดย<br>- จัดให้มีการพัฒนา<br>เว็บไซต์ของหน่วยงาน<br>เพื่อให้ค้นหาง่าย และมี<br>ข้อมูล หรือแผน-ผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน<br>เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา<br>และนำไปใช้ | - กองนโยบายและแผน มีการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงาน โดยมีการออกแบบให้มีความทันสมัยขึ้น ง่ายต่อการสืบค้น มีข้อมูลที่ครอบคลุม แผนและผลการดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน มีเอกสารการดำเนินงาน ข่าวสารประชาสัมพันธ์ และกิจกรรม และเชื่อมโยงระบบการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้งานมากยิ่งขึ้น | 5                                                                      | 1     | 5           | Risk ที่ยังเหลืออยู่<br><br>-<br><br>แนวทางแก้ไข<br><br>- |          |

.....  
(ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน)

ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ฯ

วันที่..... /...../.....

## คำอธิบาย แบบ RMU – ERM F2

### 1. ความเสี่ยง

เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

### 2. ปัจจัยความเสี่ยง

สาเหตุหรือที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้การดำเนินงานไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

### 3. ประเภทความเสี่ยง

|                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| Strategic Risk :          | S = ด้านกลยุทธ์             |
| Operational Risk :        | O = ด้านการดำเนินงาน        |
| Financial Risk:           | F = ด้านการเงิน             |
| Compliance Risk :         | C = ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ    |
| Economic/Political Risk : | E/P = ด้านเศรษฐกิจ/การเมือง |
| Natural Risk :            | N = ด้านธรรมชาติ            |





# ภาคผนวก



แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564

กองนโยบายและแผน ส.อ. มรส.



35



## ภาคผนวก ก

แผนบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



## ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งการบริหารยุทธศาสตร์

ตารางที่ 1 ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                                                              | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                                      | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย   | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง    | 5 = สูงมาก |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|
| 1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากองนโยบายและแผนยังไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | ขาดการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รายปีเพื่อให้เกิดสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S) | 1 ปี/ครั้ง  | 2 ปี/ครั้ง | 3 ปี/ครั้ง  | 4 ปี/ครั้ง | 5 ปี/ครั้ง |

ตารางที่ 2 ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                                                              | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                                      | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 1.1 ยุทธศาสตร์การพัฒนากองนโยบายและแผนยังไม่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง | ขาดการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รายปีเพื่อให้เกิดสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (S) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |



ตารางที่ 3 ระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                                                                                  | โอกาสจะเกิด<br>(L) | ผลกระทบ<br>(C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| ขาดการทบทวนแผนยุทธศาสตร์รายปี เพื่อให้เกิดสอดคล้อง<br>กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน<br>/ (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ Strategic Risk : S) | 4                  | 4              | 16              | สูง                           | Treat<br><br>(การควบคุมการสูญเสีย) |

ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                      |                 |                             | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)                                                                                       | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                 | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                                                                   | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                  | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                                                          | ด้านกลยุทธ์ (S)         | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C) |                                                                                                           | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                                                                                                                                     | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง  |                     |                              |
| 1.1 ยุทธศาสตร์<br>การพัฒนากอง<br>นโยบายและแผน<br>ยังไม่เป็นปัจจุบัน<br>ทันต่อสถานการณ์<br>ที่เปลี่ยนแปลง | ✓                       |                      |                 |                             | ขาดการทบทวนแผน<br>ยุทธศาสตร์รายปี<br>เพื่อให้เกิดสอดคล้อง<br>กับสถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงใน<br>ปัจจุบัน | 4                        | 4       | 16<br>(สูง)     | จัดให้มีการทบทวน<br>แผนยุทธศาสตร์รายปี<br>เพื่อให้เกิดสอดคล้องกับ<br>สถานการณ์ที่<br>เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน<br>อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | 2                                         | 2       | 4<br>ปาน<br>กลาง | กองนโยบาย<br>และแผน | ต.ค. 63<br>-<br>ก.ย.64       |

## ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1 ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                       | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                    | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 2.1 อัตราการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ | การบริหารงบประมาณผ่านระบบ 3 มิติไม่ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณทั้งหมด (F) | 50 %        | 60 %     | 70 %        | 80 %    | 100 %      |

ตารางที่ 2 ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                       | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                    | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 2.1 อัตราการนำทรัพยากรมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ | การบริหารงบประมาณผ่านระบบ 3 มิติไม่ครอบคลุมกระบวนการงบประมาณทั้งหมด (F) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |





ตารางที่ 3 ระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                                                                   | โอกาสจะเกิด<br>(L) | ผลกระทบ<br>(C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| การบริหารงบประมาณผ่านระบบ 3 มิติไม่<br>ครอบคลุมกระบวนการ<br>งบประมาณทั้งหมด<br>/ (ความเสี่ยงด้านการเงิน Financial Risk : F) | 4                  | 4              | 16              | สูง                           | Treat<br><br>(การควบคุมการสูญเสีย) |

ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                              | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                          |                               |                               | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)                                                                | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                     | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                               | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                     | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|-------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|---------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                       | (S) ทรัพยากร<br>ด้านคน  | (O) ทรัพยากร<br>ด้านเงิน | (F) ทรัพยากร<br>ด้านเทคโนโลยี | (C) ทรัพยากร<br>ด้านภูมิปัญญา |                                                                                    | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                                                                                 | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                     |                              |
| 2.1 อัตราการนำ<br>ทรัพยากรมาใช้<br>อย่างมีประสิทธิภาพ |                         |                          | ✓                             |                               | การบริหาร<br>งบประมาณผ่านระบบ<br>3 มิติไม่ครอบคลุม<br>กระบวนการ<br>งบประมาณทั้งหมด | 4                        | 4       | 16<br>(สูง)         | จัดให้มีการบริหาร<br>งบประมาณผ่านระบบ<br>MIS ที่ครอบคลุม<br>กระบวนการงานด้าน<br>งบประมาณทั้งหมด | 2                                         | 2       | 4<br>น้อย           | กองนโยบาย<br>และแผน | ต.ค. 63<br>-<br>ก.ย.64       |

### ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

ตารางที่ 1 ประเมินโอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                                                              | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                 | 1 = น้อยมาก        | 2 = น้อย              | 3 = ปานกลาง                  | 4 = สูง             | 5 = สูงมาก |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------|------------------------------|---------------------|------------|
| 3.1 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดส่งงานไม่ตรงตามกรอบระยะเวลา | บุคลากรยังไม่ได้ใช้งานระบบอย่างเต็มที่ หรือไม่มีความเข้าใจในระบบ (O) | มีระบบและการติดตาม | มีระบบและการดำเนินการ | มีระบบและการดำเนินการบางส่วน | มีระบบแต่ไม่ปฏิบัติ | ไม่มีระบบ  |

ตารางที่ 2 ประเมินความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                                                              | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                 | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 3.1 การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการหน่วยงานในสังกัดส่งงานไม่ตรงตามกรอบระยะเวลา | บุคลากรยังไม่ได้ใช้งานระบบอย่างเต็มที่ หรือไม่มีความเข้าใจในระบบ (O) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |





ตารางที่ 3 ระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                                                                         | โอกาสจะเกิด<br>(L) | ผลกระทบ<br>(C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| บุคลากรยังไม่ได้เข้าใช้งานระบบอย่างเต็มที่<br>หรือไม่มีความเข้าใจในระบบ<br>/ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน<br>(Operational Risk : O) | 4                  | 3              | 12              | สูง                           | Treat<br><br>(การควบคุมการสูญเสีย) |

ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                                                                                 | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                         |                    |                                | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)                                                             | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                     | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                                                      | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                     | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|---------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                                                          | ด้านกลยุทธ์<br>(S)      | ด้านการดำเนินงาน<br>(O) | ด้านการเงิน<br>(F) | ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย<br>(C) |                                                                                 | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                                                                                                        | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                     |                              |
| 3.2 การติดตาม<br>และประเมินผล<br>การปฏิบัติราชการ<br>หน่วยงานในสังกัด<br>ส่งงานไม่ตรงตาม<br>กรอบระยะเวลา |                         | ✓                       |                    |                                | บุคลากรยังไม่ได้เข้าใช้<br>งานระบบอย่างเต็มที่<br>หรือไม่มีความเข้าใจใน<br>ระบบ | 4                        | 3       | 12<br>(สูง)         | จัดให้มีการเข้าใช้งาน<br>ระบบติดตามและ<br>ประเมินผลการปฏิบัติ<br>ราชการ เพื่อให้มีการ<br>ดำเนินงานที่มี<br>ประสิทธิภาพ | 2                                         | 2       | 4<br>น้อย           | กองนโยบาย<br>และแผน | มี.ค. 64<br>-<br>เม.ย.64     |

#### ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างเครือข่ายระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                                                  | องค์ประกอบที่พิจารณา        | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย    | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง  | 5 = สูงมาก   |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|----------|--------------|
| 4.1 การจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง | ขาดการจัด KM ในหน่วยงาน (O) | ทุกเดือน    | ทุก 3 เดือน | ทุก 6 เดือน | ทุก 1 ปี | มากกว่า 1 ปี |

ตารางที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                                                  | องค์ประกอบที่พิจารณา        | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 4.1 การจัดการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ภายในหน่วยงานยังไม่ชัดเจน และต่อเนื่อง | ขาดการจัด KM ในหน่วยงาน (O) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |





ตารางที่ 3 การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                         | โอกาสจะเกิด (L) | ผลกระทบ (C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง               |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------------------------|------------------------------------|
| ขาดการจัด KM ในหน่วยงาน<br>/ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน<br>(Operational Risk : O) | 4               | 3           | 12              | สูง                           | Treat<br><br>(การควบคุมการสูญเสีย) |

ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                                                                     | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                      |                 |                          | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)         | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                 | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                                                                         | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                 | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------------|-----------------|--------------------------|-----------------------------|--------------------------|---------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|-----------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                                              | ด้านกลยุทธ์ (S)         | ด้านการดำเนินงาน (O) | ด้านการเงิน (F) | ด้านปฏิบัติตามกฎหมาย (C) |                             | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                                                                                                                                           | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับความเสี่ยง |                     |                              |
| 4.1 การจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์<br>ความรู้ภายใน<br>หน่วยงานยังไม่<br>ชัดเจน และ<br>ต่อเนื่อง |                         | ✓                    |                 |                          | ขาดการจัด KM ใน<br>หน่วยงาน | 4                        | 3       | 12<br>(สูง)     | ควรจัดให้มีการจัดการ<br>แลกเปลี่ยนองค์ความรู้<br>KM ภายในหน่วยงาน<br>อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง<br>เพื่อให้เกิดการสื่อสาร<br>ทบทวนการดำเนินงาน | 2                                         | 2       | 4<br>น้อย       | กองนโยบาย<br>และแผน | ต.ค. 63<br>-<br>ก.ย.64       |

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการให้บริการ

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                                     | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                                                           | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 5.1 ระบบฐานข้อมูลยังไม่สำเร็จในการยอมรับที่มาของแหล่งข้อมูล | ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลักให้ข้อมูลไม่ตรงตามจริง หรือข้อมูลจากส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน (O) | 50 %        | 60 %     | 70 %        | 80 %    | 100 %      |

ตารางที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                                     | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                                                           | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 5.1 ระบบฐานข้อมูลยังไม่สำเร็จในการยอมรับที่มาของแหล่งข้อมูล | ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลจากแหล่งข้อมูลหลักให้ข้อมูลไม่ตรงตามจริง หรือข้อมูลจากส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน (O) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |





ตารางที่ 3 การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                                                                                                                   | โอกาสจะเกิด (L) | ผลกระทบ (C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|
| ความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลจากแหล่งข้อมูล<br>หลักให้ข้อมูลไม่ ตรงตามจริง หรือข้อมูลจาก<br>ส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน / ความเสี่ยงด้าน<br>การดำเนินงาน (Operational Risk : O) | 4               | 4           | 16              | สูง                           | Treat<br>(การควบคุมการสูญเสีย) |

ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                                                    | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                         |                    |                                | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)                                                                                                                | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                     | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                                                            | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                     | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|--------------------|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|---------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                             | (S)<br>ด้านกลยุทธ์      | (O)<br>ด้านการดำเนินงาน | (F)<br>ด้านการเงิน | (C)<br>ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย |                                                                                                                                    | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                                                                                                              | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                     |                              |
| 5.1 ระบบ<br>ฐานข้อมูลยังไม่<br>สำเร็จในการ<br>ยอมรับที่มาของ<br>แหล่งข้อมูล |                         | ✓                       |                    |                                | ความถูกต้องแม่นยำ<br>ของข้อมูลจาก<br>แหล่งข้อมูลหลักให้<br>ข้อมูลไม่<br>ตรงตามจริง หรือ<br>ข้อมูลจากส่วนที่<br>เกี่ยวข้องไม่ตรงกัน | 4                        | 4       | 16<br>(สูง)         | จัดให้มีการตรวจสอบ<br>ข้อมูลร่วมกันทุกครั้ง<br>ก่อนที่จะมีการนำข้อมูล<br>ไปใช้งาน เพื่อความ<br>ถูกต้องของข้อมูลที่<br>ตรงกัน | 2                                         | 2       | 4<br>น้อย           | กองนโยบาย<br>และแผน | ต.ค. 63<br>-<br>ก.ย.64       |





## ยุทธศาสตร์ที่ 6 บริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU-ERM 1

| ประเด็น                                                 | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                          | 1 = น้อยมาก                           | 2 = น้อย                               | 3 = ปานกลาง                            | 4 = สูง                                | 5 = สูงมาก                             |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
| 6.1 ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานและกิจกรรมภารกิจของหน่วยงาน | ขาดการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ค้นหาง่าย และข้อมูล ที่เป็นปัจจุบัน (O) | ความถี่ในการปรับปรุงสารสนเทศทุก 5 วัน | ความถี่ในการปรับปรุงสารสนเทศทุก 10 วัน | ความถี่ในการปรับปรุงสารสนเทศทุก 15 วัน | ความถี่ในการปรับปรุงสารสนเทศทุก 20 วัน | ความถี่ในการปรับปรุงสารสนเทศทุก 25 วัน |

ตารางที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU-ERM 2

| ประเด็น                                                 | องค์ประกอบที่พิจารณา                                                          | 1 = น้อยมาก | 2 = น้อย | 3 = ปานกลาง | 4 = สูง | 5 = สูงมาก |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|-------------|---------|------------|
| 6.1 ขาดการประชาสัมพันธ์ผลงานและกิจกรรมภารกิจของหน่วยงาน | ขาดการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้ค้นหาง่าย และข้อมูล ที่เป็นปัจจุบัน (O) | น้อยที่สุด  | น้อย     | ปานกลาง     | สูง     | สูงมาก     |

ตารางที่ 3 การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

RMU-ERM 3

| องค์ประกอบที่พิจารณา/<br>ประเภทความเสี่ยง                                                                                               | โอกาสจะเกิด (L) | ผลกระทบ (C) | ระดับความเสี่ยง | ระดับความเสี่ยง<br>ที่คาดหวัง | การตอบสนองความเสี่ยง           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------|-------------------------------|--------------------------------|
| ขาดการพัฒนาเว็บไซต์ของหน่วยงานเพื่อให้<br>ค้นหาง่าย และข้อมูล ที่เป็นปัจจุบัน<br>/ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน<br>(Operational Risk : O) | 5               | 3           | 15              | สูง                           | Treat<br>(การควบคุมการสูญเสีย) |





ตารางที่ 4 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 4

| ประเด็นความเสี่ยง<br>(1)                                                 | ประเภทความเสี่ยง<br>(2) |                     |                  |                  | ปัจจัยเสี่ยง<br>(3)                                                                  | การประเมินความเสี่ยง (4) |         |                     | แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม<br>ควบคุมและการจัดการ<br>ความเสี่ยง<br>(5)                                                                                               | ตัวชี้วัดการประเมิน<br>ความเสี่ยงลดลง (6) |         |                     | ผู้รับผิดชอบ<br>(7) | ระยะเวลา<br>ดำเนินการ<br>(8) |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------------|------------------|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|---------|---------------------|---------------------|------------------------------|
|                                                                          | (S) รุนแรง<br>อันตราย   | (O) หนัก<br>ปานกลาง | (F) หนัก<br>น้อย | (C) หนัก<br>น้อย |                                                                                      | โอกาส                    | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                                                                                                                                                                 | โอกาส                                     | ผลกระทบ | ระดับ<br>ความเสี่ยง |                     |                              |
| 6.1 ขาดการ<br>ประชาสัมพันธ์<br>ผลงาน และ<br>กิจกรรมภารกิจ<br>ของหน่วยงาน |                         | ✓                   |                  |                  | ขาดการพัฒนาเว็บไซต์<br>ของหน่วยงานเพื่อให้<br>ค้นหาง่าย และข้อมูล<br>ที่เป็นปัจจุบัน | 5                        | 3       | 15<br>(สูง)         | จัดให้มีการพัฒนา<br>เว็บไซต์ของหน่วยงาน<br>เพื่อให้ค้นหาง่าย และมี<br>ข้อมูล หรือแผน-ผลการ<br>ดำเนินงานที่เป็นปัจจุบัน<br>เพื่อให้ง่ายต่อการค้นหา<br>และนำไปใช้ | 2                                         | 2       | 4<br>น้อย           | กองนโยบาย<br>และแผน | ต.ค. 63<br>-<br>ก.ย.64       |

## ภาคผนวก ข

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564





## คำสั่งกองนโยบายและแผน

ที่ ๐๐๓/๒๕๖๓

### เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๔

ด้วยกองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงเข้ามาควบคุมการปฏิบัติงานในหน่วยงาน เพื่อบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุ และโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหายในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ของหน่วยงานเป็นสำคัญ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงกองนโยบายและแผน ดังนี้

|                                 |                            |
|---------------------------------|----------------------------|
| ๑. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน   | ประธานกรรมการ              |
| ๒. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน   | กรรมการ                    |
| ๓. ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล | กรรมการ                    |
| ๔. ผู้อำนวยการกองกลาง           | กรรมการ                    |
| ๕. ผู้อำนวยการกองคลัง           | กรรมการ                    |
| ๖. ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา  | กรรมการ                    |
| ๗. นางสาวสุวิษฎา มิตรวิจารณ์    | กรรมการ                    |
| ๘. นายอนุชา ลาวงค์              | กรรมการ                    |
| ๙. นางราตรี มะปะไ้มย์           | กรรมการ                    |
| ๑๐. นายบัญญัติ ศิริเลี้ยง       | กรรมการ                    |
| ๑๑. นายสุพรรณ หวานแท้           | กรรมการและเลขานุการ        |
| ๑๒. นางวราพร ลาวงค์             | กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ |

- มีหน้าที่**
๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงกองนโยบายและแผน
  ๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อกันหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม
  ๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของกองนโยบายและแผน ต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาเห็นชอบ และอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยง
  ๔. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
  ๕. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อผู้บริหาร

๖. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อผู้บริหาร เพื่อพิจารณาเห็นชอบ และให้ข้อเสนอแนะ  
ในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งทุกท่านปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังและ  
ความสามารถ เพื่อให้เกิดผลดีแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๓ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๓



(นายเมธี กลมดวง)

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

## ภาคผนวก ค

คณะกรรมการผู้จัดทำ

รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564



**คณะกรรมการผู้จัดทำรูปแบบ**  
**รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564**  
**กองนโยบายและแผน**

\*\*\*\*\*

**คณะกรรมการที่ปรึกษา :**

นายเมธี กลมดวง

ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

**คณะกรรมการผู้จัดทำ :**

นายเสถียร ภูมิแกดำ

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

นายวีรวัฒน์ ดอนเกิด

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

ว่าที่ร้อยตรีอาทิตย์ วิเชียรพนัส

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

นางสาวรตวรรณ ประวิรัตน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

นางสาวอินทร์จิร คำพิชิต

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ

นายสุพรรณ หวานแท้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นางสาวนฤมล ศรีสารคาม

ผู้ปฏิบัติงานบริหาร

นายศิวัชพัฒน์ ศิริภักดิ์

เจ้าหน้าที่โครงการ

**รวบรวม/เรียบเรียง/รูปแบบ :**

นายสุพรรณ หวานแท้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

**ที่อยู่ :** กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
80 ถ.นครสวรรค์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000  
Tel. 043-742617 Fax.043-742617 <http://plan.rmu.ac.th/>

**ขอขอบคุณ**

บุคลากรกองนโยบายและแผนที่ให้ความอนุเคราะห์ข้อมูลในการจัดทำ  
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2564







มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๘๐ ถนน นครสวรรค์ ตำบล ตลาด

อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

โทร. ๐-๔๓๗๒-๒๑๑๘-๙ (ต่อ ๓๔๘, ๓๔๙) ๐๔๓-๗๔๒๖๑๗

โทรสาร. ๐๔๓-๗๔๒๖๑๗

เว็บไซต์. <http://plan.rmu.ac.th>