



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566

(1 ตุลาคม 2564 – 30 กันยายน 2565)

ฉบับเสนอที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ในการประชุมครั้งที่ ๙/๒๕๖๕ วันศุกร์ที่ ๒๖ สิงหาคม ๒๕๖๕

คำนำ

ตามที่รัฐบาลมีนโยบายขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยนวัตกรรม ที่เรียกว่า นโยบาย Thailand 4.0 ทำให้ประเทศต้องปรับเปลี่ยน สร้างพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้แก่แรงงานที่จะเข้าสู่ระบบของ ประเทศไทย ซึ่งหมายถึงมหาวิทยาลัยต้องดำเนินการปรับเปลี่ยนการสร้างพื้นฐานความรู้ ความเชี่ยวชาญ ให้แก่บัณฑิตที่จบออกไปให้มีทักษะความสามารถตามความต้องการของตลาด การที่มหาวิทยาลัยจะ สามารถดำเนินการดังกล่าวข้างต้นได้ประสบความสำเร็จนั้น จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการที่ดี ที่จะช่วย ส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งการบริหาร ความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้มหาวิทยาลัย คณะ/หน่วยงาน ลดหรือป้องกันการเกิดความเสียหายที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัย หรือ คณะ/หน่วยงาน ไม่บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ ที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงขององค์กร อย่างต่อเนื่อง ตามแนวทางการ ของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีของรัฐบาล และการนำระบบการบริหารความ เสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหาร การศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566 มหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้นมา เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงาน และบุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยง เข้าใจขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง อีกทั้งเพื่อให้ การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้คณะ/หน่วยงาน มหาวิทยาลัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2566 จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสาร และสร้างความเข้าใจ ในการบริหารความเสี่ยง คณะ/หน่วยงานสามารถใช้การบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สูงสุด จนส่งผลให้ความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงาน ลดลงหรือ หดหายไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2566



สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข-ค
บทที่ 1	1
1. ความเป็นมา	1
2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง	1
3. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง	3
4. กรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	12
5. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	13
บทที่ 2 นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม และโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	19
- นโยบายสภามหาวิทยาลัย	19
- นโยบายอธิการบดี	19
- นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	20
- วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	21
- สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยฯ	21
- สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยฯ	23
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	27
- บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	28
ภาคผนวก	
- ภาคผนวก ก. แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง	31
- ภาคผนวก ข. แบบฟอร์มรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	41
- ภาคผนวก ค. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง	
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	45
- ภาคผนวก ง. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผล	
การดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	49
- ภาคผนวก จ. ปฏิทินการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง	
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	55
- ภาคผนวก ฉ. คณะกรรมการผู้จัดทำรูปเล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง	59



บทที่ 1

1. ความเป็นมา

สืบเนื่องจากพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 หมวด 4 การบัญชี การรายงาน และการตรวจสอบ มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายในการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยงให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และตามหลักเกณฑ์ กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ให้ฝ่ายบริหารของหน่วยงานภาครัฐและบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดทำยุทธศาสตร์และการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานของรัฐดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐในรอบระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของความเสี่ยง เพื่อใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม มีการสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของวัตถุประสงค์แต่ละด้านต่อบุคลากรที่เกี่ยวข้อง มีการติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยง มีการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง และทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งให้พิจารณานำเครื่องมือการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. ความหมายและคำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลทำให้หน่วยงานเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานหรือทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมายที่กำหนด โดยวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบที่จะเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น (Consequences)

2.2 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงานเพื่อให้หน่วยงานสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสียหายเมื่อเกิดความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน โดยการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยงเป็นองค์รวมและต้องมีความร่วมมือในการจัดการความเสี่ยงทั้งจากผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับในการกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนองความเสี่ยง

2.3 COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) คือ คณะทำงานที่จัดตั้งขึ้นเพื่อศึกษาและพัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง รูปแบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิผล และป้องกันการทุจริตของรายงานทางการเงิน โดยกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) จะต้องมี

การแจกแจงปัญหา และความเสี่ยงออกเป็นองค์ประกอบย่อย และกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง

2.4 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่แท้จริงที่เป็นที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกของหน่วยงาน เพื่อจะได้วิเคราะห์ และกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงได้ถูกต้อง

1) ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยที่ส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน ที่ต้องพยายามลดให้น้อยลงหรือจัดการให้หมดไป เช่น ความเสี่ยงด้านนโยบาย โครงสร้างหน่วยงาน กฎระเบียบและ ข้อบังคับต่างๆ กระบวนการและวิธีการปฏิบัติงาน คุณภาพของบุคลากร การเงินการคลัง ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ลักษณะการทำงาน อุปกรณ์การทำงาน ฯลฯ

2) ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถดำเนินการควบคุมให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการได้ ไม่สามารถกำหนดขอบเขตที่ชัดเจน ต้องพยายามหามาตรการลดผลกระทบในทางลบให้ได้มากที่สุด เช่น ความเสี่ยงด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม พฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขัน ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ ฯลฯ

2.5 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและการวิเคราะห์ เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของหน่วยงาน โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (ดูจากความเสี่ยงหรือโอกาสที่เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง) และผลกระทบ (ดูจากขนาดความรุนแรง ความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

2.6 การติดตามประเมินผล (Risk Monitoring and Evaluation) หมายถึง ระบบบริหารความเสี่ยงที่สมบูรณ์จะต้องมีการติดตามผลระหว่างดำเนินการตามแผนและสอบทานว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงใด มีประสิทธิภาพดีให้ดำเนินการต่อไปได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามแผนจริง ข้อบกพร่องที่พบได้รับแก้ไขอย่างเหมาะสมและทันเวลา และให้มีการประเมินความเสี่ยงซ้ำอีกอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อดูว่าความเสี่ยงได้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือมีความเสี่ยงใหม่ใดเพิ่มขึ้น

2.7 การควบคุม (Control) หมายถึง นโยบายและขั้นตอน/ระเบียบวิธีปฏิบัติ มาตรการต่างๆ ที่กำหนดขึ้น รวมถึงติดตามผล ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานในกิจกรรมต่างๆ เพื่อรักษาให้หน่วยงานดำเนินไปในทิศทางสู่เป้าหมายอย่างถูกต้องตามวัตถุประสงค์หลักของหน่วยงานในเวลาที่กำหนด

1) Risk Appetite หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับเพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายในการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะระบุเป็นเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัยเสี่ยง

2) Risk Tolerance หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งทำให้หน่วยงานมั่นใจว่า ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้

3) Inherent Risk หมายถึง ความเสี่ยงก่อนที่จะมีมาตรการควบคุมหรือการบริหารจัดการ

4) Residual Risk หมายถึง ความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากมีการควบคุมหรือบริหารจัดการ

เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และ/หรือผลกระทบไประดับหนึ่งแล้ว ซึ่งจะต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่ให้ลดลงมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. หลักการสำคัญและองค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการรวมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตามกรอบของ COSO ERM (2017) หมายถึง “วัฒนธรรม ความรู้ ความสามารถ และแนวปฏิบัติ ที่บูรณาการรวมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรใช้ในการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการสร้าง การรักษา และการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง” (“Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance” 2019)



20 key principles within each of the five components

Governance & Culture	Strategy & Objective-Setting	Performance	Review & Revision	Information, Communication, & Reporting
1. Exercises Board Risk Oversight	6. Analyzes Business Context	10. Identifies Risk	15. Assesses Substantial Change	18. Leverages Information and Technology
2. Establishes Operating Structures	7. Defines Risk Appetite	11. Assesses Severity of Risk	16. Reviews Risk and Performance	19. Communicates Risk Information
3. Defines Desired Culture	8. Evaluates Alternative Strategies	12. Prioritizes Risks	17. Pursues improvement in Enterprise Risk Management	20. Reports on Risk, Culture, and Performance
4. Demonstrates Commitment to Core Values	9. Formulates Business Objectives	13. Implements Risk Responses		
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals		14. Develops Portfolio View		

รูปที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบกับ 20 หลักการ ดังที่ แสดงในรูปที่ 1 ทำงานสอดคล้องไปกับลำดับขั้นตอนในการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่ (1) พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลัก (2) การพัฒนากลยุทธ์ (3) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (4) การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงานไปจนถึง (5) คุณค่าที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (Governance and Culture) มีด้วยกัน 5 หลักการ คือ (1) ควบคุมดูแลความเสี่ยงโดยคณะกรรมการ (Exercises Board Risk Oversight) (2) จัดตั้งโครงสร้างดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) (3) กำหนดวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ (Defines Desired Culture) (4) แสดงให้เห็นต่อการยึดมั่นคุณค่าหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values) และ (5) ดึงดูด พัฒนาและรักษาบุคคลที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

2. กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) มีด้วยกัน 4 หลักการ คือ (6) วิเคราะห์บริบททางธุรกิจ (Analyzes Business Context) (7) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) (8) ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies) และ (9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

3. ผลการปฏิบัติงาน (Performance) มีด้วยกัน 5 หลักการคือ (10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) (11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) (12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) (13) นำวิธีการตอบสนองความเสี่ยงไปปฏิบัติ (Implements Risk Responses) และ (14) พัฒนาภาพรวมความเสี่ยง (Develops Portfolio View)

4. การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (Review and Revision) มีด้วยกัน 3 หลักการคือ (15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) (16) สอบทานความเสี่ยงและผลการปฏิบัติงาน (Reviews Risk and Performance) และ (17) พยายามปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication and Reporting) มีด้วยกัน 3 หลักการ คือ (18) ใช้ประโยชน์จากสารสนเทศและเทคโนโลยี (Leverages Information and Technology) (19) สื่อสารสารสนเทศด้านความเสี่ยง (Communicates Risk Information) และ (20) รายงานความเสี่ยง วัฒนธรรมและผลการปฏิบัติงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน

ประเด็นสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร : การบูรณาการร่วมกับกลยุทธ์และผลการปฏิบัติงาน (COSO ERM (2017)) ได้แก่

1. **นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร** เปรียบเทียบนิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่านิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะเปิดกว้างว่าเป็นกระบวนการใดก็ตามที่ทำโดยคนในองค์กรตั้งแต่ (1) การกำหนดเป้าหมาย (2) การระบุเหตุการณ์ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมาย และ (3) การจัดการเหตุการณ์เหล่านั้นให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ในขณะที่นิยามของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017)

ระบุชัดเจนลงไปว่าเป็น วัฒนธรรม ความรู้ความสามารถ และแนวปฏิบัติในการบริหารความเสี่ยง (ที่บูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์ และผลการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างการรักษาและการทำให้คุณค่าเกิดขึ้นจริง)

2. การบูรณาการ เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) ดังที่แสดงในรูปที่ 2 จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) จะใช้ลูกบาศก์ 3 มิติแสดงการบูรณาการ 8 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร เข้ากับวัตถุประสงค์ 4 ด้านคือ ด้านกลยุทธ์ (Strategic) ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และ ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance) ในการประยุกต์กับหน่วยงาน ตั้งแต่ระดับองค์กร (Entity Level) ลงไปถึงหน่วยงานย่อยๆ ในองค์กร (Subsidiary) ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) จะใช้แผนที่นำทางแสดงการบูรณาการ 5 องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเข้ากับการดำเนินงานตามปกติของกิจการ ตั้งแต่พันธกิจ วิสัยทัศน์ และคุณค่าหลักการพัฒนากลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ การนำไปใช้และผลการปฏิบัติงานไปจนถึงการทำให้คุณค่าเพิ่มขึ้น



รูปที่ 2 เปรียบเทียบการบูรณาการของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) รูปซ้าย กับ COSO ERM (2017) รูปขวา

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management -Integrated Framework Executive Summary”, 2004. และ “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

3. การแยกระหว่างการกำกับดูแลกิจการกับการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้แยกการกำกับดูแลกิจการ ที่สนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ องค์ประกอบตัวที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรม (สีส้ม) และองค์ประกอบตัวที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (สีแดง) ออกจากการบริหารความเสี่ยงที่ทำทั่วทั้งกิจการคือ องค์ประกอบตัวที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (สีฟ้า) องค์ประกอบตัวที่ 3 ผลการปฏิบัติงาน (สีเขียว) และองค์ประกอบตัวที่ 4 การสอบทานและการแก้ไขปรับปรุง (สีม่วง)

4. การเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ให้แนวทางในการพิจารณา จากความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ ดังที่แสดงในรูปที่ 3 โดยแบ่งออกเป็น 3 มุมมองคือ (1) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับพันธกิจ วิสัยทัศน์และคุณค่าหลัก (2) ความเสี่ยงจากกลยุทธ์ที่เลือก และ (3) ความเสี่ยงจากการนำกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจไปปฏิบัติ

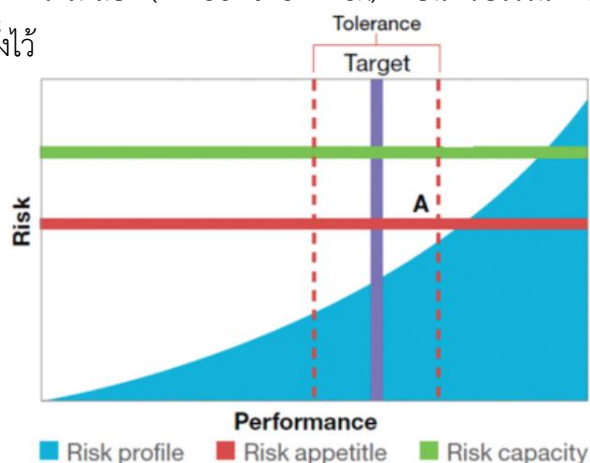


รูปที่ 3 แนวทางในการพิจารณาความเสี่ยงในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

5. **ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** เปรียบเทียบนิยามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ระหว่าง COSO ERM (2004) กับ COSO ERM (2017) จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่มีผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในขณะที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและค่าความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการสร้างคุณค่า ซึ่งจัดเตรียมโดยผู้บริหารและต้องผ่านการอนุมัติโดยคณะกรรมการหน่วยงาน โดยการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องทำควบคู่ไปกับการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อช่วยในการสร้างวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง และค้นหาความสมดุลที่เหมาะสมระหว่างความเสี่ยงและโอกาส

6. **ภาพความเสี่ยง** การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ได้พัฒนาภาพความเสี่ยง (Risk Profile) ดังที่แสดงในรูปที่ 4 เป็นเส้นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละระดับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง (Risk Capacity) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน (Performance Targets) ช่วงที่ยอมรับได้ (Tolerance) และค่าความเสี่ยง (Amount of Risk) ที่ยอมรับไว้ในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้



รูปที่ 4 ภาพความเสี่ยงในการกำหนดความสามารถในการรับความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เป้าหมายผลการปฏิบัติงาน ช่วงที่ยอมรับได้และค่าความเสี่ยงที่ยอมรับไว้

หมายเหตุ จาก “Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance”, 2017

7. การตอบสนองความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) เพิ่มวิธีการตอบสนอง ความเสี่ยงอีก 1 วิธีคือ ดำเนินการต่อ (Pursue) สำหรับการเลือกใช้กลยุทธ์ เพื่อการเติบโตที่ค่อนข้างรุนแรง เช่น การขยายการดำเนินงาน หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการดำเนินการต่อโดยยอมรับความเสี่ยงที่สูงขึ้น เพื่อให้บรรลุผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น จากเดิมที่การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2004) กำหนดไว้เพียง 4 วิธีคือ ยอมรับ (Accept) ลด (Reduce) แบ่งปัน (Share) และ หลีกเลี่ยง (Avoid) ทำให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) มีวิธีการตอบสนองความเสี่ยงด้วยกันทั้งหมด 5 วิธี

8. การเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน กรอบการบริหารความเสี่ยงขององค์กร COSO ERM (2017) ไม่ได้มาแทนที่กรอบการควบคุมภายใน COSO ICIF (2013) เนื่องจากมีความแตกต่างกัน แต่ต้องใช้งานร่วมกัน

การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ERM (Enterprise Risk Management) ประกอบด้วยการควบคุมภายใน COSO 2017 มีกรอบการดำเนินงาน ดังนี้
ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ องค์กร	ผลการดำเนินงาน	การทบทวน และ ปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสาร และการรายงาน
1. การจัดตั้ง คณะกรรมการดูแล ด้านการบริหาร ความเสี่ยง	6. การวิเคราะห์ องค์กร	10. การระบุ ความเสี่ยง	15. การประเมิน การเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญ	18. ยกระดับระบบ สารสนเทศ
2. การจัดตั้งโครงสร้าง การดำเนินงาน	7. การระบุความ เสี่ยงที่ยอมรับได้	11. การประเมิน ความรุนแรง ของความเสี่ยง	16. การทบทวน ความเสี่ยงและ ผลการ ดำเนินงาน	19. สื่อสารข้อมูล ความเสี่ยง
3. การระบุวัฒนธรรม องค์กรที่ต้องการ	8. การประเมินกล ยุทธ์ทางเลือก	12. การจัดลำดับ ความสำคัญ ของความเสี่ยง	17. มุ่งมั่นปรับปรุง การบริหาร ความเสี่ยง องค์กร	20. รายงานผล ความเสี่ยง วัฒนธรรม และ ผลการ ดำเนินงาน
4. การแสดงความมุ่งมั่น ในค่านิยมหลัก	9. การกำหนด วัตถุประสงค์ของ องค์กร	13. การดำเนินการ ตอบสนองต่อ ความเสี่ยง		
5. การมุ่งใจ พัฒนา และ รักษาบุคลากรที่มี ความสามารถ		14. พัฒนารอบ ความเสี่ยงใน ภาพรวม		

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ฉบับใหม่ COSO ERM 2017 ตามตารางที่ 1 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ ของการบริหารความเสี่ยง โดยอธิบายหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ 20 องค์ประกอบ และความเชื่อมโยงกัน ดังนี้

3.1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหารความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการตัดสินใจต่างๆ

COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบ พื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 1 - 5) ดังนี้

1) จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

คณะกรรมการหน่วยงานมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึง กำกับดูแลกิจการ เช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่อาจเกิดขึ้น

2) จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

3) ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการคณะกรรมการบริหาร และฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กร ทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวมและสำหรับบุคลากร ภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงาน และผู้จัดการมาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่างๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ

4) แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)

องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือการ

บริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

5) จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)

องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคล ควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่นๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

3.2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับการกำหนดกลยุทธ์ นอกจากนี้ วัตถุประสงค์ทางธุรกิจจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไป และปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ โดยมี 4 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 6 - 9) ดังนี้

6) วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

องค์กรควรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7) ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างรักษา และส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8) ประเมินกลยุทธ์(Evaluates Alternative Strategies)

องค์กรควรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่าการคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9) กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่างๆ ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงาน ซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

3.3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร โดยมี 5 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 10 - 14) ดังนี้

10) ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

องค์กรควรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11) ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

12) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

องค์กรควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่างๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13) ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

องค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใดและหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14) พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

องค์กรควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

3.4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

องค์กรควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถและแนวทางการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใดและมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไข เพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้ แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 15 - 17) ดังนี้

15) ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

องค์กรควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจากตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีหรือกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

16) ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

องค์กรควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึง พิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17) มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

องค์กรควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

3.5 สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information Communication and Reporting)

การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมาจากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยองค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่างๆ ที่สัมพันธ์กับการบริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้โดยมี 3 องค์ประกอบ (องค์ประกอบที่ 18 - 20) ดังนี้

18) ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

องค์กรควรจัดให้มีสารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการ วิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูล เข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19) สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

องค์กรควรสื่อสารข้อมูลการบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่างๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

20) รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance)

องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้

ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

4. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม จะพิจารณาใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) มีองค์ประกอบที่สำคัญ (ดังแสดงในรูปที่ 2) ดังนี้

4.1 วัฒนธรรมองค์กร โดยต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย เป้าหมายการดำเนินงาน และความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามที่ยอมรับได้

4.2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม กำหนดให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม พิจารณาให้ความเห็นชอบต่อแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในแต่ละปีงบประมาณ และมอบหมายให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามนำไปสู่การปฏิบัติ มีการกำกับดูแล ติดตามผลการดำเนินการตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามในรูปแบบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และมีคณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามทำหน้าที่วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงในภาพรวม และจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ชี้แจงสื่อสารการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามให้บุคลากร ในหน่วยงานรับทราบ ประสานการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ติดตามประเมินผล พร้อมรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม อย่างต่อเนื่องในแต่ละไตรมาส และปีงบประมาณ

4.3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง มีองค์ประกอบตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ค้นหาและระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง การจัดลำดับความเสี่ยง การประเมินการควบคุมที่มีอยู่ การจัดการความเสี่ยง การติดตามประเมินผล และจัดทำรายงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

4.4 ปัจจัยพื้นฐาน ได้แก่ โครงสร้างและระบบบริหารความเสี่ยง วิธีการดำเนินงาน/เครื่องมือที่ใช้ ในการระบุความเสี่ยง รวมถึงข้อมูลและการสื่อสารภายในองค์กร

5. กรอบแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

COSO ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management-Integrated Framework) มาเป็นเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงที่ต่างประเทศนำมาใช้ โดยหลักการสำคัญคือ การใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) พัฒนามาจากกรอบการควบคุมภายใน และเพิ่มแนวคิด หลักการ และองค์ประกอบสำคัญ เพื่อให้ตรงตามความต้องการเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงสำหรับการบริหารงานในปัจจุบัน เพื่อเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร สอดคล้องกับการกำกับดูแลที่ดี และสามารถใช้เป็นเกณฑ์อ้างอิงในการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นสากล โดยมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามได้นำหลักการสำคัญมาประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการความเสี่ยงใน 6 กระบวนการ ตามมาตรฐาน COSO ดังนี้

5.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Settings)

เป็นกระบวนการที่จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และทิศทางการดำเนินงาน และจะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับองค์กร หน่วยงานภายใน กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าประสงค์ และทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ รวมถึงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ครบถ้วน ทั้งนี้ วัตถุประสงค์จะต้องแสดงให้เห็นถึงผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการ แบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

- 1) วัตถุประสงค์ในระดับองค์กร เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนปฏิบัติราชการ
- 2) วัตถุประสงค์ในระดับกิจกรรม เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะเจาะจงสำหรับแต่ละกิจกรรม โดยจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในระดับองค์กร

5.2 การระบุเหตุการณ์ (Event Identification)

คือ การวิเคราะห์หาเหตุการณ์ที่จะทำให้ไม่สามารถดำเนินงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นกระบวนการการระบุความเสี่ยง โดยต้องพิจารณาปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ มีผลกระทบต่อเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร

- 1) ปัจจัยภายนอก เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น นโยบายรัฐบาล การเมือง สถานะเศรษฐกิจ การแข่งขันของสถาบันการศึกษา อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภัยธรรมชาติ กฎหมาย คู่สัญญา
- 2) ปัจจัยภายใน เป็นสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ เช่น นโยบาย กลยุทธ์ ระบบการบริหาร โครงสร้างองค์กร กระบวนการทำงาน วัฒนธรรมองค์กร บุคลากร และเทคโนโลยีที่นำมาใช้การระบุความเสี่ยงควรเริ่มจากเหตุการณ์ที่มีความชัดเจนหรือมีนัยสำคัญก่อน และจะต้องรวมถึงเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นต่ำแต่มีความเสียหายสูง หรือมีผลกระทบต่อเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร การระบุความเสี่ยงสามารถทำได้หลายแนวทาง ได้แก่ การสัมภาษณ์ การใช้ดุลยพินิจจากประสบการณ์ทำงาน การระดมความคิดจากส่วนงานต่างๆ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การจัดตั้งคณะทำงานที่ประกอบด้วย

บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆ และการวิเคราะห์จากข้อมูลในอดีต เป็นต้น นอกจากนี้ อาจมีการระบุ ความเสี่ยงจากภายนอก เช่น การเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือมาตรฐานสากล การใช้ข้อมูลจากธุรกิจลักษณะเดียวกัน และการมีที่ปรึกษาให้คำแนะนำ เป็นต้น

ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม สามารถจำแนกประเภทของความเสี่ยง ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารเศรษฐกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการซื้อเสียง ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพย์สิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการซื้อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) คือ ความเสี่ยงเกี่ยวกับนโยบายและขั้นตอนการบริหารจัดการด้านการเงิน ได้แก่ ความเสี่ยงเกี่ยวกับการเงิน รายรับ-รายจ่าย โครงสร้างเงินทุน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดทำบัญชีและรายงานทางการเงิน ความเสี่ยงเกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน/ อัตราดอกเบี้ย/อัตราเงินเฟ้อ เป็นต้น

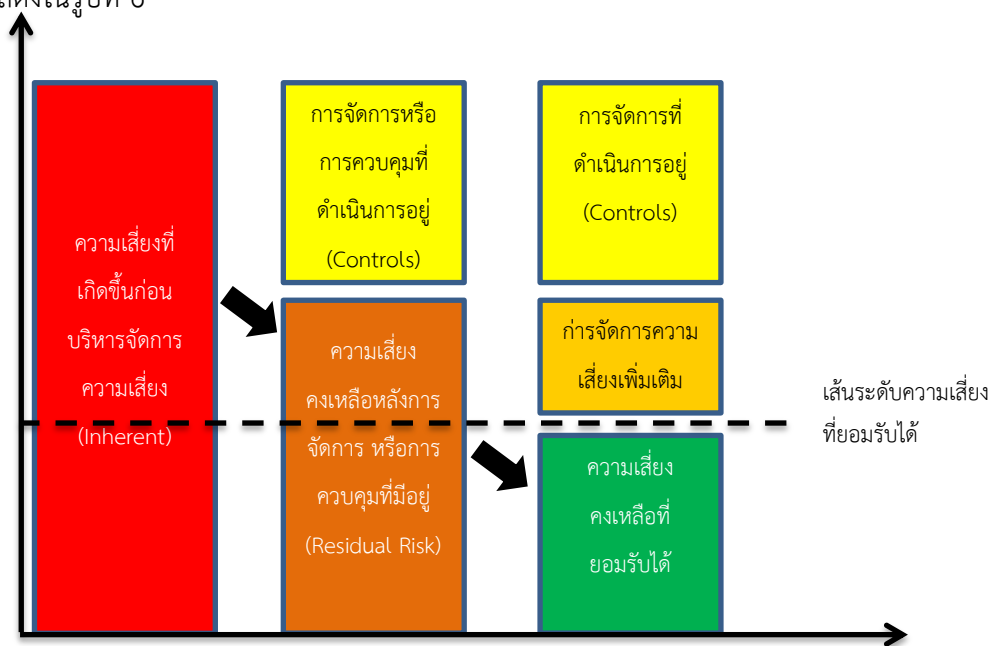
3) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk : C) คือ ความเสี่ยงจากการฝ่าฝืนหรือไม่สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ มติคณะรัฐมนตรี มาตรฐานต่างๆ หรือกฎหมาย/ระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน

5) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใสและสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

5.3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

คือ การคาดคะเนโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากความเสี่ยง และประเมินว่าความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงอยู่ในระดับใด เพื่อจะได้นำมาจัดลำดับความสำคัญ โดยในการประเมินความเสี่ยงจะทำการประเมินระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และประเมินระดับความ

เสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงหลังการควบคุม/การบริหารจัดการที่มีอยู่ (Residual Risk) ซึ่งหากความเสี่ยงยังคงสูงกว่าระดับที่ยอมรับได้ก็จำเป็นจะต้องทำการบริหารจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้ความเสี่ยงลดลงไปอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังแสดงในรูปที่ 6



รูปที่ 6 ความเสี่ยงก่อน / หลัง การบริหารจัดการความเสี่ยง

1) การประเมินความเสี่ยง

การวิเคราะห์หรือประเมินความเสี่ยงดำเนินการโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจ ประกอบด้วย 2 ส่วน ดังต่อไปนี้

(1) วิเคราะห์ลักษณะของความเสี่ยง

- โอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของความเสียหาย หรือผลที่เกิดขึ้นตามมาจากผลสืบเนื่องของเหตุการณ์ความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำหรือน้อย

(2) จำแนกกลุ่ม (Classifying) ของความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้จำแนกกลุ่มของความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ประกอบด้วย

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงด้านการเงิน
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

- ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่

2) ระดับความเสี่ยง

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

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 1-3 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ 4-9 คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันมิให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับ

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

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

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

$$\text{ระดับความเสี่ยง (D)} = \text{ระดับโอกาส} \times \text{ระดับผลกระทบของความเสี่ยง}$$

$$\text{หรือ (D) = Likelihood : L} \times \text{Consequence : C}$$

ระดับความเสี่ยงที่ได้จากการคำนวณตามสูตรข้างต้น หากมีค่าต่ำหมายถึงความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ และหากมีค่าสูงขึ้นความเสี่ยงจะมีระดับสูงขึ้น โดยความหมายของแต่ละระดับความเสี่ยงแสดงดังตารางที่ 4 และรูปที่ 4

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
1-3	ต่ำ
4-9	ปานกลาง
10-16	สูง
มากกว่า 16	สูงมาก

ผลกระทบ \ โอกาสที่จะเกิด	น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
สูงมาก (5)	5	10	15	20	25
สูง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5

รูปที่ 7 ผังแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Profile)

การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (RMU-ERM 1 - RMU-ERM 5) เพื่อนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าคะแนนความเสี่ยง 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 เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ทั้งในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

5.4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หลังจากได้จัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงแล้ว จะต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ซึ่งหน่วยงานอาจต้องเลือกวิธีการจัดการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ซึ่งมีหลายวิธีและสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ กลยุทธ์ในการตอบสนองหรือการจัดการความเสี่ยง มี 4 กลยุทธ์ ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance : Terminate) คือ การปฏิเสธและหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง เช่น การเปลี่ยนแผน การดำเนินงาน การยกเลิกโครงการที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม บุคลากร นักศึกษา หรือประชาชน เนื่องจากอาจมีข้อเสีย ที่ส่งผลกระทบให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากจนเกินไปจนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

2) การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction : Treat) คือ การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน หรือการ back up ข้อมูลเป็นระยะๆ การมี server สำรองเพื่อป้องกันข้อมูลสูญหาย เป็นต้น

3) การถ่ายโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing : Transfer) คือ การยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน (Insurance) คือการจ่ายเงินเพื่อป้องกันตนเองและสินทรัพย์จากเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การทำประกันรถยนต์ส่วนบุคคล การจัดจ้างหน่วยงานเอกชนให้ดำเนินการแทน เป็นต้น

4) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance : Take) คือ การยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการ ความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อ รองรับผลที่จะเกิดขึ้น

5.5 สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

เป็นการเก็บรวบรวม การบันทึกข้อมูล รูปแบบของเอกสาร วิธีในการสื่อสาร เช่น เว็บไซต์ หนังสือเวียน การประชุมชี้แจง เป็นต้น เพื่อให้บุคลากรได้รับรู้ถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

5.6 การติดตามประเมินผล (Monitoring)

1) การติดตามผลการดำเนินงาน

เป็นการติดตามตรวจสอบว่ามีการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง บรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้หรือไม่ วิเคราะห์ความเสี่ยงที่คงเหลือ เพื่อย้อนกลับสู่วงจรการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป การติดตามผลการดำเนินงานสามารถทำได้ 2 วิธี คือ ติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานและการ ประเมินผลเป็นช่วงๆ การติดตามตรวจสอบระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามตรวจสอบอย่างต่อเนื่องใน ทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง ในขณะที่การประเมินผลเป็นช่วงๆ จะกระทำเป็นครั้งๆ ไปตามช่วงเวลา ที่กำหนด ทั้งนี้ การติดตามตรวจสอบอาจใช้วิธีอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองวิธีก็ได้ หากใช้วิธีการประเมินเป็น ช่วงๆ จะต้องทำการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงปีละ 1 ครั้ง ในการติดตามตรวจสอบขององค์กร ทั้งนี้ กลุ่มตรวจสอบภายในจะเป็นหน่วยงานที่จะทำการติดตามตรวจสอบและให้คำแนะนำตามภารกิจ/หน้าที่ของ กลุ่ม เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงขององค์กรสอดคล้องกับหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ

2) การรายงานผล

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบบริหารจัดการความเสี่ยงมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานผลการ บริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานให้คณะทำงานจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคามทราบ อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคามมีหน้าที่รับผิดชอบในการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับองค์กรให้สภา มหาวิทยาลัยทราบ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เป็นอย่างน้อยหรือเมื่อมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้น

บทที่ 2

นโยบาย วัตถุประสงค์ สภาพแวดล้อม และโครงสร้าง การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

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 สนับสนุนการจัดตั้งหน่วยงานใหม่ระดับคณะวิชาที่มีสภาวิชาชีพรับรอง หากมีความพร้อมและความจำเป็น จะจัดตั้งคณะวิชาอื่นให้รวมเป็นคณะที่มีลักษณะของศาสตร์เดียวกัน

นโยบายอธิการบดี

1. บริหารจัดการมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามตามหลักคุณธรรมนำวิชาการ มีธรรมาภิบาล กระจายอำนาจโปร่งใส มีความรับผิดชอบต่อสังคม
2. จัดระบบโครงสร้าง การขับเคลื่อนต่อยอดมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตามวิสัยทัศน์ร่วม และนโยบายที่มีประสิทธิภาพสูง ตามแนวทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
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 คุณภาพชีวิตบุคลากรของมหาวิทยาลัยให้อยู่ในระดับสูงที่ยั่งยืน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับหลักการบริหารจัดการที่ดี ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2562 และทันต่อสถานการณ์ปัจจุบันหรือความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น อันจะก่อให้เกิดความเสียหายที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย จึงได้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วองค์กร และเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่ องค์กร

2. ผู้บริหารและบุคลากรทุกคน จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่ อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและหน่วยงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

4. มหาวิทยาลัยและหน่วยงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นภารกิจหนึ่งของกระบวนการ ปฏิบัติงานปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ในการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงสถานการณ์ต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยฯ
2. เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ
3. เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนในมหาวิทยาลัยฯ มีความเข้าใจกระบวนการและสามารถจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับหน่วยงานที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง เป็นไปตามแผนปฏิบัติราชการระยะ 5* ปี (พ.ศ.2563-2565) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม *ในวาระแรก ระยะ 3 ปี (พ.ศ.2563-2565) ดังนี้

- (1) พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์
- (2) ผลิตและพัฒนาครูมืออาชีพ
- (3) ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ
- (4) พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

สภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

สภาพแวดล้อมการควบคุมของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในภาพรวมมีความเหมาะสมและมีส่วนทำให้การควบคุมภายในมีประสิทธิภาพ โดยที่มหาวิทยาลัยมีการส่งเสริมปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของการควบคุม ได้แก่

1. มหาวิทยาลัยกำหนดวิสัยทัศน์ของการดำเนินกิจการอย่างชัดเจน คือ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม
2. มหาวิทยาลัยมีระบบและกลไกของการควบคุมภายในที่ชัดเจนในทุกระดับ ได้แก่ การจัดให้มีคณะกรรมการควบคุมภายใน 2 ระดับ ได้แก่ ในระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะ/หน่วยงาน โดยมีคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการทำหน้าที่กำกับติดตามและประเมินผล รวมทั้งดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2561
3. มหาวิทยาลัยมีการพัฒนาระบบบริหารคุณภาพมหาวิทยาลัยที่มีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงกับระบบควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ซึ่งทำให้สามารถติดตามผลการดำเนินงานและการประเมินผลงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุมถึงการติดตามการดำเนินงานทุกปี โดยมีการจัดทำรายงานผลที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานตามแผนและนำผลไปปรับปรุงการดำเนินงาน นอกจากนี้ ยังมีการสร้างระบบการกำกับติดตามผู้บริหารและหัวหน้าหน่วยงาน เพื่อการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ดังนี้



- 3.1 การทบทวนแผนยุทธศาสตร์การบริหารเชิงรุก เป็นมหาวิทยาลัยแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อพัฒนาท้องถิ่น และสังคม อย่างเป็นรูปธรรม
- 3.2 การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และการรายงานผล
- 3.3 การประกันคุณภาพการศึกษาของมหาวิทยาลัย โดยการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพที่เชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัย คณะ สำนัก สถาบัน ศูนย์และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- 3.4 การพัฒนากระบวนการ กลไกการติดตามและประเมินผลการดำเนินการตามมาตรฐานระบบงาน
- 3.5 การประเมินอธิการบดีและคณะผู้บริหารโดยสภามหาวิทยาลัย รวมทั้งมีกลไกและระบบการประเมินผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานอย่างครอบคลุมและอย่างเป็นระบบเพื่อการพัฒนา
4. มหาวิทยาลัยมีการปรับปรุงและจัดโครงสร้างองค์กร รวมถึงระบบการบริหารงาน ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะ/หน่วยงาน
- 4.1 ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรเพื่อให้เอื้อต่อการขยายและปรับปรุงภารกิจให้เป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น
- 4.2 มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารงานโดยหลักธรรมาภิบาล หลักประสิทธิภาพ หลักการพึ่งตนเอง โดยการปรับปรุงกระบวนการ และระบบบริหาร เพื่อลดขั้นตอนและระยะเวลาในปฏิบัติราชการ และมีการบริหารราชการใสสะอาดและการป้องกันปราบปรามการทุจริตและประพฤติมิชอบ
- 4.3 มีการปรับปรุงระเบียบและระบบการบริหารจัดการด้านการเงินและงบประมาณที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ และตอบสนองต่อเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อท้องถิ่น
- 4.4 ปรับปรุงและจัดระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลลัพธ์ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐ และของมหาวิทยาลัย
5. มีการสร้างระบบและกลไกการกำกับ ดูแลจรรยาบรรณและจริยธรรมของบุคลากร ได้แก่ การพัฒนาระบบและกลไกการกำกับดูแลด้านจรรยาบรรณและจริยธรรม โครงการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม เศรษฐกิจพอเพียง และการมีจิตสำนึกที่ดีต่อสังคม สร้างกลไกในการส่งเสริม กำกับ ติดตามการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพของอาจารย์และยกย่องเชิดชูอาจารย์ที่เป็นแบบอย่างที่ดี
6. มีการส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาศักยภาพนักศึกษา โดยส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โครงการจัดการเรียนการสอนที่พัฒนาการเรียนรู้ ประสบการณ์ การสร้างจิตสำนึก ความรับผิดชอบต่อสังคม
7. มหาวิทยาลัยมีภาพลักษณ์และชื่อเสียงยังไม่นำไปสู่ระดับสากล จึงส่งผลให้จำนวนผู้รับบริการ (นักศึกษา) และงบประมาณ มีแนวโน้มปริมาณลดลง

สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้ทฤษฎี PESTEL Analys's ในการวิเคราะห์ ซึ่งเป็นเครื่องมือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกมิติต่างๆ (การเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, เทคโนโลยี, กฎหมาย และ สิ่งแวดล้อม) ที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ครอบคลุมในทุกมิติ ดังนี้

2.2.1 โอกาส (Opportunity) ประกอบด้วย

1) P – Political การเมือง : มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นที่ยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากภาคการเมือง โดยได้รับการมอบหมายภารกิจระดับชาติที่สำคัญจากรัฐบาลอย่างต่อเนื่อง ทั้งในการกิจการศึกษาวิเคราะห์และจัดทำข้อเสนอแนะยุทธศาสตร์ระดับประเทศและระหว่าง ประเทศในภาพรวม รวมทั้ง การติดตามและประเมินผลนโยบายและยุทธศาสตร์ประเทศ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนภารกิจภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี การปฏิรูปประเทศ การขับเคลื่อนการพัฒนาจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ รวมทั้งการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

2) E – Economic เศรษฐกิจ : การเชื่อมโยงเศรษฐกิจในประเทศกับต่างประเทศ มีความต่อเนื่องและครอบคลุมในหลายรูปแบบ เป็นโอกาสในการใช้ความร่วมมือเพื่อ ขับเคลื่อนนโยบายที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศ

3) S – Social สังคม : หลายภาคส่วนให้การยอมรับ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในฐานะที่เป็นองค์กรกลาง ในการกำหนดนโยบายการพัฒนาสังคมชุมชน และของประเทศ ทำให้สามารถเข้าถึงภาคี การพัฒนาได้หลากหลายขึ้น

4) T – Technology เทคโนโลยี : การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นโอกาสให้มีการปรับเปลี่ยนระบบการทำงาน เพื่อใช้ประโยชน์จากความก้าวหน้าทาง เทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้มีการสื่อสารกว้างไกล ได้รับข้อมูลข่าวสาร รวดเร็ว สามารถ เชื่อมโยงความรู้ทั้งระดับประเทศ และระหว่างประเทศได้สะดวกและรวดเร็ว ช่วยอำนวยความสะดวก และเสริมสร้างการทำงานให้มีประสิทธิภาพโดยการนำเทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการให้สามารถลดการสิ้นเปลืองทรัพยากรในการทำงาน

5) L – Legal กฎหมาย : รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2560 และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีกลไกในการปฏิรูปและสร้างความปรองดองให้เกิดขึ้น มีมาตรการป้องกัน และจัดการทุจริตและประพฤติมิชอบ เพื่อให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกป้อง ผลประโยชน์ของประเทศ และร่วมกันพัฒนาประเทศและสังคมให้เจริญก้าวหน้า ซึ่งจะเปิดโอกาสให้ภาคประชาชนเข้ามาร่วม เกิดการยอมรับและความเข้าใจในทิศทางการพัฒนาประเทศมากยิ่งขึ้น

6) E – Environment สิ่งแวดล้อม : ปัจจุบันภาคประชาสังคมสังคมให้ความสำคัญของปัญหาสิ่งแวดล้อมมากขึ้น รวมทั้งการสื่อสารในโซเชียลมีเดีย (Social Media) มีความ เข้มแข็งและตื่นตัวอย่าง

ต่อเนื่อง ซึ่งจะทำหน้าที่เป็นส่วนหนึ่งที่มีส่วนช่วยในการเฝ้าระวังปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมที่จะช่วยส่งเสริมการขับเคลื่อนเป้าหมายการพัฒนาและ การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

2.2.2 ภัยคุกคาม (Threat) ประกอบด้วย

1) P – Political การเมือง : ความไม่แน่นอนทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากสาเหตุต่างๆ อาทิ การเปลี่ยนแปลงฝ่ายบริหารประเทศแต่ละครั้งอาจทำให้นโยบายการพัฒนาประเทศขาดความต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการวางแผนและการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

2) E – Economic เศรษฐกิจ : การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและซับซ้อน เป็นภาวะที่เรียกว่า “VUCA World” ซึ่ง หมายถึงสถานการณ์ที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความสลับซับซ้อน (Complexity) ความคลุมเครือ (Ambiguity) เป็นความท้าทายของ ผู้นำในองค์กรที่ต้องทำความเข้าใจและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของการเมือง เศรษฐกิจสังคม และสิ่งแวดล้อมในปัจจุบัน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการวางแผนพัฒนาประเทศของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ซึ่งทำให้กระบวนการการประเมินสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย และการดำเนินงานตามแผนทำได้ยากขึ้น

3) S – Social สังคม : การแพร่ระบาดของ COVID-19 นำมาซึ่งมาตรการในการควบคุมการแพร่กระจายของโรค ส่งผลกระทบในวงกว้างต่อทั้งเศรษฐกิจและสังคมไทย ทำให้ เกิดสิ่งใหม่ ๆ ที่เรียกว่า “New Normal” หรือ New Norm ขึ้น ซึ่งก็หมายถึง “ความปกติ ใหม่” นั่นคือ การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้คนในการใช้ชีวิตประจำวัน และการขับเคลื่อนทางเทคโนโลยีโดยเฉพาะออนไลน์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต้องเตรียมความพร้อมในกาทำงาน การเรียนการสอน ให้สามารถรองรับ สถานการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในระยะต่อไป โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างให้สังคมไทยเป็นสังคมที่รอบรู้รอบด้าน ทั้งเรื่องสุขภาพ สังคม เศรษฐกิจ และ สิ่งแวดล้อม หากมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ไม่ศึกษาผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และเตรียมแนวทางเพื่อรองรับได้ดีพอ อาจเกิดปัญหาต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ และแผนปฏิบัติการของหน่วยงาน

4) T – Technology เทคโนโลยี : ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาครัฐอยู่ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) ด้วยการนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาใช้เป็นกลยุทธ์สำคัญในการยกระดับการเรียนการสอน การทำงานให้มีความทันสมัย เพื่อสร้างบริการที่มีคุณค่าสู่นักศึกษา บุคลากร ประชาชน มีการทำงานที่เชื่อมโยงกับทุกภาคส่วน หากบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ขาดความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีจะส่งผลให้องค์กรปรับตัวไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระทบต่อประสิทธิภาพของภารกิจในอนาคต

5) L – Legal กฎหมาย : ภารกิจที่มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้รับมอบหมาย มีความเกี่ยวข้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อกำหนด และข้อบังคับมากขึ้น ขณะที่บุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ที่มีองค์ความรู้ในด้าน กฎหมายยังมีน้อย ซึ่งการดำเนินการในบางด้านจำเป็นต้องยึดกฎระเบียบ



อย่างเคร่งครัด หากผู้ปฏิบัติมีความรู้ไม่เพียงพออาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้ ตลอดจน อำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในบางเรื่องยังมีความซ้ำซ้อนกับหน่วยงานภายนอก

6) E – Environmentสิ่งแวดล้อม : วาระการพัฒนาที่ยั่งยืน ค.ศ. 2030 เป็นทิศทางหลักในการพัฒนาของโลกหลัง ค.ศ. 2015 รวมถึงข้อตกลงระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่ทวีความเข้มข้นขึ้น มีส่วนสำคัญในการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศไทยในอนาคต ยิ่งไปกว่านั้น ภัยธรรมชาติมีความถี่และความรุนแรงมากขึ้น ส่งผลต่อการผลิตในภาคเกษตรและความมั่นคงด้านอาหารและน้ำ ตลอดจนแรงกดดันจากต่างประเทศในการกำหนดกฎระเบียบและมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมที่เริ่มมีมากขึ้น เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(ร่าง) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

หลักการและแนวคิด

(ร่าง) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีจุดมุ่งหมายสูงสุดเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศให้สามารถบรรลุผล ตามเป้าหมายการพัฒนาระยะยาวที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ชาติ โดยมุ่งหวังให้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570) ทำหน้าที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนที่มีลำดับความสำคัญสูงต่อการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี และเพื่อผลักดันให้ประเทศสามารถก้าวข้ามความท้าทายต่าง ๆ เพื่อขับเคลื่อนสู่ความเจริญเติบโตที่ทุกภาคส่วนได้รับประโยชน์อย่างเท่าเทียมกัน โดย (ร่าง) แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาด้านพื้นฐานของหลักการและแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่

3.1.1 หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยการสืบสาน รักษา ต่อยอดการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความพอประมาณ ความมีเหตุผล การสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีควบคู่กับการใช้เงื่อนไข 2 ประการเพื่อกำกับการกำหนดทิศทางและประเด็นการพัฒนาในส่วนต่าง ๆ ได้แก่ เงื่อนไขความรู้โดยการใช้องค์ความรู้ทางวิชาการที่รอบด้าน และเงื่อนไขคุณธรรม โดยยึดถือผลประโยชน์ของประชาชนและความเป็นธรรมในทุกมิติของสังคม

3.1.2 แนวคิด Resilience ซึ่งเป็นแนวคิดที่มุ่งเน้นการลดความเปราะบางต่อความเปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วยการพัฒนาความสามารถใน 3 ระดับ ได้แก่ (1) การพร้อมรับ (Cope) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สภาวะวิกฤติ ให้สามารถยืนหยัดและต้านทานความยากลำบาก รวมถึงฟื้นคืนกลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว (2) การปรับตัว (Adapt) หมายถึง การปรับทิศทางรูปแบบ และแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง พร้อมกระจายความเสี่ยงและปรับตัวอย่างเท่าทันเพื่อแสวงหาประโยชน์จากสิ่งที่เกิดขึ้น และ (3) การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างและปัจจัยพื้นฐานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง

3.1.3 เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสหประชาชาติซึ่งอยู่บนพื้นฐานของแนวคิด “ไม่ทิ้งใคร ไว้ข้างหลัง” โดยมุ่งเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีให้กับประชาชนทุกกลุ่ม ทั้งในมิติของการมีปัจจัยที่จำเป็น สำหรับการดำรงชีวิตขั้นพื้นฐานที่เพียงพอ การมีสภาพแวดล้อมที่ดี การมีปัจจัยสนับสนุนให้มีสุขภาพที่สมบูรณ์ ทั้ง

ทางร่างกายและจิตใจ การมีโอกาสนี้จะใช้ศักยภาพของตนในการสร้างความเป็นอยู่ที่ดี รวมถึงการมุ่งส่งต่อทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่ดีไปยังคนรุ่นต่อไป

3.1.4 โมเดลเศรษฐกิจ BCG ซึ่งเป็นแนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจใน 3 รูปแบบควบคู่กัน ได้แก่ เศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว โดยอาศัยฐานศักยภาพและความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความหลากหลายทางวัฒนธรรม พร้อมกับการใช้ประโยชน์จากองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการสร้างมูลค่าเพิ่ม เพื่อผลักดันให้ประเทศมีการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน และสามารถกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งได้อย่างทั่วถึง นอกจากนี้ การจัดทำแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ยังคำนึงถึงเงื่อนไขและข้อจำกัดของการพัฒนาประเทศที่สืบเนื่องมาจากการแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 รวมทั้งปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งจะส่งผลให้บริบทของประเทศและของโลกเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต

วัตถุประสงค์และเป้าหมายการพัฒนา

การวางกรอบการพัฒนาประเทศในระยะ 5 ปี ภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 มีความมุ่งหมายที่จะเร่งเพิ่มศักยภาพของประเทศในการรับมือกับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อทุนแรงและเสริมสร้างความสามารถในการสร้างสรรค์ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งการกำหนดทิศทางการพัฒนาประเทศในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 จึงมีวัตถุประสงค์ เพื่อพลิกโฉมประเทศไทยสู่ “สังคมก้าวหน้า เศรษฐกิจสร้างมูลค่าอย่างยั่งยืน” ซึ่งหมายถึงการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่ครอบคลุมตั้งแต่ระดับโครงสร้าง นโยบาย และกลไก เพื่อมุ่งเสริมสร้างสังคมที่ก้าวหน้าทันพลวัตของโลก และเกื้อหนุนให้คนไทยมีโอกาสที่จะพัฒนา ตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ พร้อมกับการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี นวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์มีความสามารถในการสร้างมูลค่าเพิ่มที่สูง และคำนึงถึงความยั่งยืนด้านสิ่งแวดล้อม

เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ข้างต้น แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 ได้กำหนดเป้าหมายหลักจำนวน 5 ประการ ประกอบด้วย

3.2.1 การปรับโครงสร้างการผลิตสู่เศรษฐกิจฐานนวัตกรรม โดยยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคการผลิตและบริการสำคัญให้สูงขึ้น และสามารถตอบโจทย์พัฒนาการของเทคโนโลยีและสังคมยุคใหม่ และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เชื่อมโยงเศรษฐกิจท้องถิ่นและผู้ประกอบการรายย่อยกับห่วงโซ่มูลค่าของภาคการผลิตและบริการเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาระบบนิเวศที่ส่งเสริมการค้าการลงทุนและนวัตกรรม

3.2.2 การพัฒนาคนสำหรับโลกยุคใหม่ โดยพัฒนาให้คนไทยมีทักษะและคุณลักษณะที่เหมาะสมกับโลกยุคใหม่ ทั้งทักษะในด้านความรู้ทักษะทางพฤติกรรม และคุณลักษณะตามบรรทัดฐานที่ดีของสังคมเตรียมพร้อมกำลังคนที่มีคุณภาพสอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน เอื้อต่อการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ภาคการผลิตและบริการเป้าหมายที่มีศักยภาพและผลิตภาพสูงขึ้น รวมทั้งพัฒนาหลักประกันและความคุ้มครองทางสังคมเพื่อส่งเสริมความมั่นคงในชีวิต

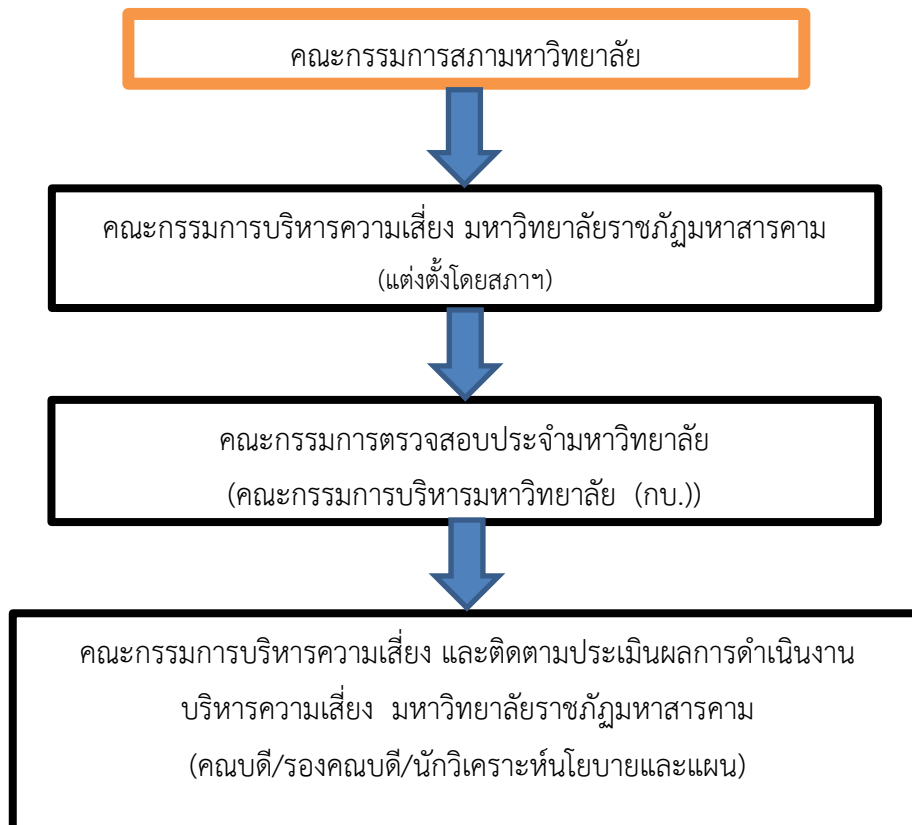
3.2.3 การมุ่งสู่สังคมแห่งโอกาสและความเป็นธรรม โดยลดความเหลื่อมล้ำทั้งในเชิงรายได้ ความมั่งคั่ง และโอกาสในการแข่งขันของภาคธุรกิจ สนับสนุนช่วยเหลือกลุ่มเปราะบางและผู้ด้อยโอกาสให้มีโอกาสในการเลื่อนขั้นทางเศรษฐกิจและสังคม รวมถึงจัดให้มีบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างทั่วถึงและเท่าเทียม

3.2.4 การเปลี่ยนผ่านไปสู่ความยั่งยืน โดยปรับปรุงการใช้ทรัพยากรธรรมชาติในการผลิตและบริโภค ให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับขีดความสามารถในการรองรับของระบบนิเวศ แก้ไขปัญหามลพิษสำคัญ ด้วยวิธีการที่ยั่งยืน โดยเฉพาะมลพิษทางอากาศ ขยะ และมลพิษทางน้ำ และลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก เพื่омุ่งสู่ความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon neutrality) ภายในครั้งแรกของศตวรรษนี้

3.2.5 การเสริมสร้างความสามารถของประเทศในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยง ภายใต้บริบทโลกใหม่ โดยการสร้างความพร้อมในการรับมือและแสวงหาโอกาสจากการเป็นสังคมสูงวัย การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยโรคระบาด และภัยคุกคามทางไซเบอร์ พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ กลไกทางสถาบันที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ดิจิทัล รวมทั้งปรับปรุงโครงสร้างและระบบการบริหารงานของภาครัฐ ให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างทันเวลา มีประสิทธิภาพ และมีธรรมาภิบาล

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



บทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง - ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และแนวทางการพัฒนาศักยภาพการบริหารความเสี่ยง
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม (แต่งตั้งโดยสภาฯ)	- กำกับดูแลระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของ มหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่มีสิ่งที่ไม่สมควรแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนา - สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่ง ดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร โดยคำนึงถึงการระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบทุกด้านอย่างครอบคลุม ระดับความเสี่ยงที่ให้ตรง หรือใกล้เคียงกับความสำคัญและความเหมาะสมของมาตรการ ที่มหาวิทยาลัยให้ลดความเสี่ยงที่มี - ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหาร ความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนา แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติ หน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามที่กำหนดไว้ใน ข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย - เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น - ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการตรวจสอบประจำ มหาวิทยาลัย (คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.))	- กำกับการส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดหลักการแนวทางการบริหารความเสี่ยง - ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการแก้ไขปัญหา และการปรับปรุง การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ - กำกับ ติดตามผลการดำเนินงาน และให้ข้อเสนอแนะ ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ผู้รับผิดชอบ	หน้าที่ความรับผิดชอบ
4. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง	1. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อค้นหาวิธีการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม 3. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 4. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 5. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ 6. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา 7. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป



ภาคผนวก ก.

แบบฟอร์ม แผนบริหารความเสี่ยง





มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงเพื่อเป็นข้อมูลสำหรับการตัดสินใจป้องกันและลดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานที่อาจจะไม่เป็นไปตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และภารกิจของมหาวิทยาลัยฯ ดังต่อไปนี้

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

ตารางที่ 1 โอกาสที่จะเกิด (Likelihood : L)

RMU – ERM 1

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1.1 การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่ทันใน ปีงบประมาณ	ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	มากกว่า 1 ปี	ทุก 1 ปี	ทุก 6 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุกเดือน
	ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ ระเบียบและคู่มือปฏิบัติ	มีทั้ง 2 อย่างและ มีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่าง หนึ่งและมีการ ปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่มีการปฏิบัติ ตามอย่างใด อย่างหนึ่ง หรือไม่ถือปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่าง หนึ่ง แต่ไม่ถือปฏิบัติ	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ไม่ถือปฏิบัติ
	ชุดเบิกจ่ายมีการแก้ไข (ร้อยละ)	มากกว่า 1 ปี	ทุก 1 ปี	ทุก 6 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุกเดือน
1.2 ขาดแผนบูรณาการบริการ วิชาการทุกหน่วยงาน	การปฏิบัติงานในพื้นที่	5 /สัปดาห์	4 /สัปดาห์	3 /สัปดาห์	2 /5-8 เดือน ครั้งสัปดาห์	1 /สัปดาห์
	การใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	ปีละ 1 ครั้ง	5-8 เดือนครั้ง	3-5 เดือนครั้ง	1-3 เดือนครั้ง	ทุกเดือน
1.3 ทุนสนับสนุนวิจัยภายในมีจำนวน น้อย	จำนวนเงินวิจัย	1,000,000 บาท/ ปี	800,000 บาท/ ปี	600,000 บาท/ปี	400,000 บาท/ ปี	200,000 บาท/ ปี
	จำนวนผลการวิจัย	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง
1.4 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจด สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย	จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการจด สิทธิบัตร	11 เรื่อง/ปี	9 เรื่อง/ปี	7 เรื่อง/ปี	5 เรื่อง/ปี	3 เรื่อง/ปี

ตารางที่ 2 ความรุนแรงของผลกระทบ (Consequence : C)

RMU – ERM 2

ประเด็นความเสี่ยง	องค์ประกอบที่พิจารณา/ปัจจัยเสี่ยง	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1.1 การเบิกจ่ายงบประมาณ ไม่ทันใน ปีงบประมาณ	ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	≤ 50,000	>50,000- 100,000	>100,001- 500,000	>750,000- 1,000,000	>1,00,001- 2,000,000
	ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบ และคู่มือปฏิบัติ	≤ 20%	> 20-40%	> 40-60%	>60-80%	≥ 80%
	ชุดเบิกจ่ายมีการแก้ไข (ร้อยละ)	≤ 20%	> 20-40%	> 40-60%	>60-80%	≥ 80%
1.2 ขาดแผนบูรณาการบริการวิชาการ ทุกหน่วยงาน	การปฏิบัติงานในพื้นที่	> 20 ชม./ สัปดาห์	> 15-20 ชม./ สัปดาห์	> 10-15 ชม./ สัปดาห์	> 5-10 ชม./ สัปดาห์	< 5 ชม./ สัปดาห์
	การใช้งบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ	< 5,000	5,000-10,000	10,000- 25,000	25,000- 50,000	>50,000
1.3 ทนสนับสนุนวิจัยภายในมีจำนวน น้อย	จำนวนเงินวิจัย	วิทย์ ≥60,000 สังคม ≥25,000	วิทย์ 55,000 สังคม 23,000	วิทย์ 50,000 สังคม 21,000	วิทย์ 45,000 สังคม 19,000	วิทย์ 40,000 สังคม 17,000
	จำนวนผลการวิจัย	50 เรื่อง	45 เรื่อง	40 เรื่อง	35 เรื่อง	30 เรื่อง
1.4 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจด สิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย	จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	11 เรื่อง	9 เรื่อง	7 เรื่อง	5 เรื่อง	3 เรื่อง

ตารางที่ 3 การระบุประเภท ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

RMU – ERM 3

องค์ประกอบที่พิจารณา/ ปัจจัยเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง	โอกาสจะเกิด (L)	ผลกระทบ (C)	ระดับความ เสี่ยง (LxC)	ระดับความเสี่ยง ที่คาดหวัง	จัดลำดับ ความเสี่ยง	การตอบสนอง ต่อความเสี่ยง
ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงินยืม (ติดค้างเงินยืม)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4	4	16	สูง	7	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
ขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบและคู่มือ ปฏิบัติ	ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (O)	3	3	9	ปานกลาง	-	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
ชุดเบิกจ่ายมีการแก้ไข (ร้อยละ)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	4	5	20	สูงมาก	1	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
การปฏิบัติงานในพื้นที่	ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน (O)	4	3	12	สูง	8	Terminate (หารหลีกเลี่ยงความเสี่ยง)
การใช้งบประมาณไม่มี ประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	1	5	5	ปานกลาง	-	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
จำนวนเงินวิจัย	ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	5	4	20	สูงมาก	2	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
จำนวนผลการวิจัย	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	5	4	20	สูงมาก	3	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)
จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการจัด สิทธิบัตร	(ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)	5	5	25	สูงมาก	4	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)

หมายเหตุ : การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง โดยนำผลการวิเคราะห์ที่มีค่าความเสี่ยง ระดับ 10 เป็นต้นไปจัดการบริหารความเสี่ยง



ตารางที่ 4 ประเมินมาตรการควบคุม และตอบสนองต่อความเสี่ยง

RMU – ERM 4

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
Financial Risk (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	ผู้จัดโครงการเกิดหนี้เงิน ยืม (ติดค้างเงินยืม) (F)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	จัดทำคู่มือการเขียนโครงการให้ถูกต้อง ตามกฎระเบียบ	ทุกหน่วยงาน	มีนาคม 2564 - เมษายน 2564
Operational Risk (O) ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน	ขาดความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบและคู่มือ ปฏิบัติ (O)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	จัดทำคู่มือปฏิบัติงานเกี่ยวกับการเขียน คำสั่ง เพื่อแจ้งเวียนให้ทราบ	ทุกหน่วยงาน	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564
Financial Risk (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	ชุดเบิกจ่ายมีการแก้ไข (ร้อยละ) (F)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	นำข้อผิดพลาด/ข้อตรวจพบมาจัดทำ KM ระหว่างหน่วยงาน	ทุกหน่วยงาน	มีนาคม 2564 - เมษายน 2564
Operational Risk (O) ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติงาน	การปฏิบัติงานในพื้นที่ (O)	Terminate (การหลีกเลี่ยงความ เสี่ยง)	กำหนดภาระงานผู้รับผิดชอบโครงการให้ ชัดเจน	ทุกหน่วยงาน	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564
Financial Risk (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	การใช้งบประมาณไม่มี ประสิทธิภาพ (F)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	เสนอให้หน่วยงานกลางเพิ่ม/วางมาตรการ ควบคุมการสมยอม	ทุกหน่วยงาน	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนอง ต่อความเสี่ยง	โครงการ/กิจกรรม ควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบหลัก/ ผู้สนับสนุน	ระยะเวลา ดำเนินการ
Financial Risk (F) ความเสี่ยงด้านการเงิน	จำนวนเงินวิจัย (F)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	โครงการสนับสนุนทุนวิจัย	สถาบันวิจัยและ พัฒนา	มีนาคม 2564 - เมษายน 2564
Strategic Risk (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	จำนวนผลการวิจัย (S)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	โครงการสนับสนุนการตีพิมพ์ผลงานวิจัย	สถาบันวิจัยและ พัฒนา	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564
Strategic Risk (S) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	จำนวนงานวิจัยที่ได้รับ การจดสิทธิบัตร (S)	Treat (การควบคุมการสูญเสีย)	โครงการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัยด้าน สิทธิบัตร และอนุสิทธิบัตร	สถาบันวิจัยและ พัฒนา	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)				ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ควบคุมและจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง		
1.1 ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรมีจำนวนน้อย	✓				จำนวนงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร	5	5	25 (สูงมาก)	โครงการส่งเสริมศักยภาพนักวิจัยด้านสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร	3	2	6 (ปานกลาง)	สถาบันวิจัยและพัฒนา	ต.ค. 6... - ก.ย.6...
1.2 ระบบส่งเสริมการสร้างรายได้จากผลงานวิจัยยังไม่ถูกขับเคลื่อน			✓		จำนวนเงินรายได้จากผลงานวิจัย	5	5	25 (สูงมาก)	โครงการพัฒนาศักยภาพนักวิจัย	3	2	6 (ปานกลาง)	สถาบันวิจัยและพัฒนา	ต.ค. 6... - ก.ย.6...
1.3 ไม่มีระบบพี่เลี้ยงในการเขียนข้อเสนอโครงการวิจัย	✓				จำนวนพี่เลี้ยงนักวิจัย	4	5	20 (สูงมาก)	คลินิกนักวิจัย	3	2	6 (ปานกลาง)	สถาบันวิจัยและพัฒนา	ต.ค. 6... - ก.ย.6...

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)				ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ควบคุมและการจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	ด้านกลยุทธ์ (S)	ด้านการดำเนินงาน (O)	ด้านการเงิน (F)	ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย (C)		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
1.4 ทูสนับสนุน วิจัยภายในมีจำนวน น้อย			✓		จำนวนเงินวิจัย	5	4	20 (สูง มาก)	โครงการสนับสนุนทุนวิจัย	3	2	6 (ปาน กลาง)	สถาบันวิจัยและ พัฒนา	ต.ค. 6... - ก.ย.6...
	✓				จำนวนผลการวิจัย	5	4	20 (สูง มาก)	โครงการสนับสนุนการ ตีพิมพ์ผลงานวิจัย	3	2	6 (ปาน กลาง)	สถาบันวิจัยและ พัฒนา	ต.ค. 6... - ก.ย.6...
1.5 การเบิกจ่าย งบประมาณไม่ทันใน ปีงบประมาณ			✓		ชุดเบิกจ่ายมีการแก้ไข	4	5	20 (สูง มาก)	นำข้อผิดพลาด/ข้อตรวจพบ มาจัดทำ KM ระหว่าง หน่วยงาน	3	2	6 (ปาน กลาง)	สำนักงานอธิการบดี ทุกหน่วยงาน	มี.ค. 6... - เม.ย.6...

ตารางที่ 5 แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RMU – ERM 5

ประเด็นความเสี่ยง (1)	ประเภทความเสี่ยง (2)					ปัจจัยเสี่ยง (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)			แผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม ควบคุมและจัดการ ความเสี่ยง (5)	ตัวชี้วัดการประเมิน ความเสี่ยงลดลง (6)			ผู้รับผิดชอบ (7)	ระยะเวลา ดำเนินการ (8)
	(S) รุณโยชน	(O) หนี้สิน	(F) ทุจริต	(C) งบประมาณ	(E) แผนงาน		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง		
			✓			ผู้จัดโครงการเกิด หนี้เงินยืม (ติดค้าง เงินยืม)	4	4	16 (สูง)	จัดทำคู่มือการเขียน โครงการให้ถูกต้องตามกฎ ระเบียบ	3	2	6 (ปาน กลาง)	ทุกหน่วยงาน	มี.ค. 6... - เม.ย.6...
1.6. ขาดแผนบูรณา การการบริการ วิชาการทุกหน่วยงาน		✓				การปฏิบัติงานใน พื้นที่	4	3	12 (สูง)	กำหนดภาระงาน ผู้รับผิดชอบโครงการให้ ชัดเจน	3	2	6 (ปาน กลาง)	ทุกหน่วยงาน	ต.ค. 6... - ก.ย.6...

*หมายเหตุ : จัดให้มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มจนครบทุกยุทธศาสตร์

ภาคผนวก ข.

แบบฟอร์ม รายงานผลการบริหารความเสี่ยง



ตารางที่ 6 แบบรายงานผลการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง (ระหว่าง 1 ต.ค. 64 - 30 ก.ย. 65)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 พันธกิจสัมพันธ์ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

ประเด็นความเสี่ยง (1.1) : ผลงานวิจัยที่ได้รับการจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตร มีจำนวนน้อย																
การประเมินตามแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม							ผลการดำเนินงานตามแนวทาง การจัดการความเสี่ยง		การประเมินผลจากการ ดำเนินงานมีความเสี่ยงลดลง (1 ต.ค. 64 - 30 ก.ย. 65)			ความเสี่ยงที่ยัง เหลืออยู่ / แนวทางแก้ไข				
ประเภทความเสี่ยง						ปัจจัยเสี่ยง			โอกาส	ผล กระทบ	ผล/ ระดับ		แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม ควบคุมและการจัดการความ เสี่ยง	โอกาส	ผล กระทบ	ผล/ระดับ
S	O	F	C	E	N											
✓						-	5	5	25 (สูงมาก)	(✓) การลด/ควบคุม โดย -	-					<u>Risk ที่ยังเหลืออยู่</u> - <u>แนวทางแก้ไข</u> -

* หมายเหตุ : จัดให้มีการดำเนินงานรายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์มจนครบทุกยุทธศาสตร์

ภาคผนวก ค.

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม





คำสั่งสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๙๗/๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

.....

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๘ (๑๔) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. ๒๕๔๗ มาตรา ๒๑ วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. ๒๕๖๒ ข้อ ๔ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๓ และข้อ ๒๒ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔ โดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ในการประชุมครั้งที่ ๑๓/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ จึงแต่งตั้งบุคคลต่อไปนี้ เป็นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

- | | |
|--|------------------|
| ๑. นายสมยศ แก้วสุพรรณ | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์ | กรรมการ |
| ๓. รองศาสตราจารย์จรัส หงษ์งาม | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ น้อยหลบลู | เลขานุการ |
| ๕. นางวรรณวิสา ยศระวาส | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งมีอำนาจหน้าที่ตามข้อ ๒๔ ของระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๖๔

อนึ่ง ให้นายสุพรรณ หวานแท้ ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผน นายวิวัฒน์ ดอนเกิด ตำแหน่งนักวิเคราะห์นโยบายและแผนปฏิบัติการ และนางสาวจิระภา บุญสิทธิ์ ตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ในการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๔ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(รองศาสตราจารย์สมเจตน์ กูศรี)

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ระเบียบมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ว่าด้วย มาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พ.ศ.2564

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

1. กำกับดูแลระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. สอบทานนโยบาย กฎ ระเบียบ ระบบ และวิธีปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัยในกรณีที่มีสิ่งที่ไม่สมควรแก้ไขปรับปรุงและพัฒนา
3. สอบทานแผนงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
4. สอบทานผลการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งดำเนินการโดยฝ่ายบริหาร โดยคำนึงถึงการระบุความเสี่ยงที่สำคัญครบทุกด้านอย่างครอบคลุม ระดับความเสี่ยงที่ให้ตรง หรือใกล้เคียงกับสำคัญและความเหมาะสมของมาตรการที่มหาวิทยาลัยให้ลดความเสี่ยงที่มี
5. ให้คำปรึกษาแก่ผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยง รวมถึงเสนอแนะมาตรการปรับปรุงและพัฒนาแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
6. ส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยปฏิบัติหน้าที่ตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย
7. เสนอมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน หรือบุคคล เพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวข้างต้น
8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากสภามหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ง.

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ
ติดตามประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม





คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ที่ ๐๒๙๙/๒๕๖๕

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๕

เพื่อให้การดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ดำเนินไปด้วย
ความเรียบร้อย และมีระบบการจัดการให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ มีระบบควบคุมภายในที่มี
ประสิทธิภาพ เป็นไปตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน
พ.ศ. ๒๕๔๔

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ (๑) (๒) (๓) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏพุดังกล่าว
๒๕๔๗ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประกอบด้วย

๑. คณะกรรมการอำนวยการ

๑. รองศาสตราจารย์นิรุฒ ถึงนาค	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วรปภา อารีราษฎร์	กรรมการ
๓. นายภูษิต บุญทองเถิง	กรรมการ
๔. นายวุฒิพล ฉัตรจรัสกุล	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรภัทร น้อยหลบลู	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไชยยันต์ สกุนไทย	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เหล็กไธล จันทะบุตร	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วิมลมาศ ปฐมวนิชกุล	กรรมการ
๙. นางอมร โททำ	กรรมการ
๑๐. นายจิรพรรณ ตลรัักษ์	กรรมการ
๑๑. นางสาวกัญชลิกา รัตนเชิดฉาย	กรรมการ
๑๒. นางวรรณวิสา ยศระवास	กรรมการและเลขานุการ

มีหน้าที่ ๑. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และกำหนดกรอบแนวคิด หลักการ ต่อคณะกรรมการดำเนินงาน

๒. อำนวยการและกำกับการดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง รวมทั้งพิจารณาเสนอ
แต่งตั้งคณะทำงานตามความเหมาะสม

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ ๑ พันธกิจสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างสร้างสรรค์

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เหล็กไธล จันทะบุตร	ประธานกรรมการ
๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์วสันต์ ปินะเต	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์ภัสสา จันทาศรี	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทวีทรัพย์ ไชยรักษ์	กรรมการ
๔. นายสัญญา เคนาภูมิ	กรรมการ

๕. นางสาวพจน์ศิริ ลิ้มปิ่นนันทน์	กรรมการ
๖. นายเอกสิทธิ์ สุทธิระพินทุ	กรรมการ
๗. นางกุลธิดา ภูมิเหล่าแจ้ง	กรรมการ
๘. นางพิราภรณ์ พันธุ์มณี	กรรมการ
๙. นางสาวสายใจ เฟื่องที	กรรมการ
๑๐. นายสรารุณี ดาแก้ว	กรรมการ
๑๑. นางธัญชนก ปะวะละ	กรรมการ
๑๒. นายวาริช ราศรี	กรรมการ
๑๓. นายณัฐวุฒิ ฤทธิเดช	กรรมการและเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๒ ผลิตภัณฑ์และพัฒนาศูนย์อาชีพ

๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์กฤษณก ดวงชาวม	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์กิตติกรณ์ บำรุงบุญ	กรรมการ
๔. นางสาวกัญชลิศา รัตนเชิดฉาย	กรรมการ
๕. นายอนุสรณ์ ฤทธิณแก่น	กรรมการ
๖. นางสาววนิดา สาร	กรรมการ
๗. นางสาวจิระนัน เสนาจักร	กรรมการและเลขานุการ
๘. นางสาวสุนันทา กิรินทร์วงศ์	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๓ ยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศ

๑. นายภูษิต บุญทองเถิง	ประธานกรรมการ
๒. รองศาสตราจารย์รภัสสา จันทาศรี	กรรมการ
๓. รองศาสตราจารย์กิตติกรณ์ บำรุงบุญ	กรรมการ
๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ธีรช อาธิราชบุรี	กรรมการ
๕. ผู้ช่วยศาสตราจารย์เนตรชนก จันทร์สว่าง	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยศาสตราจารย์กนกวรรณ ศรีวาปี	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศิวตล ภูมิญาคำ	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพศาล วรคำ	กรรมการ
๙. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณัฐชัย จันทชุม	กรรมการ
๑๐. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศรีโสม	กรรมการ
๑๑. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขจรพงษ์ ร่วมแก้ว	กรรมการ
๑๒. นางสาวลักษณ โกศลกิตติอัมพร	กรรมการ
๑๓. นางสาวนิศารัตน์ โชติไชย	กรรมการ
๑๔. นายกริช สิ้นธุศิริ	กรรมการ
๑๕. นางสาวณัฐธิดา กลางประชา	กรรมการ
๑๖. นางสาวรตวรรณ ประวิรัตน์	กรรมการและเลขานุการ

ยุทธศาสตร์ที่ ๔ พัฒนาระบบบริหารจัดการบนพื้นฐานธรรมาภิบาล

๑. นายวุฒิพล ฉัตรจรัสกุล	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์พูนศักดิ์ ศิริโสม	กรรมการ
๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ไพโรมา เอียงราช	กรรมการ
๔. นางอมร โททำ	กรรมการ
๕. นางวรรณวิสา ยศระवास	กรรมการ
๖. นางลำดวน ดวงคมทา	กรรมการ
๗. นายเมธี กลมดวง	กรรมการ
๘. นางรัตนฐาภัทร สิ้นเฮว	กรรมการ
๙. นางแสงระวี ภักดีบุตร	กรรมการ
๑๐. นายสุพรรณ หวานแท้	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. เจ้าหน้าที่กองนโยบายและแผน	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

- มีหน้าที่**
๑. ดำเนินการพิจารณาประเมินความเสี่ยง วิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 ๒. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม และเสนอมาตรการจัดการความเสี่ยง เพื่อดำเนินการจัดการควบคุมความเสี่ยงที่เหมาะสม
 ๓. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
 ๔. เสนอแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
 ๕. ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
 ๖. ติดตาม ประเมินผล และจัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา
 ๗. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา และให้ข้อเสนอแนะในการนำไปปรับปรุงการดำเนินงานในปีต่อไป

ทั้งนี้ ให้คณะกรรมการทุกท่านที่ได้รับการแต่งตั้งปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลัง และความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่มหาวิทยาลัยต่อไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๗ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๕



(รองศาสตราจารย์นิรุต ถิ่นนาค)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ภาคผนวก จ.

ปฏิทินการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง



ปฏิทินการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565-2566

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

กระบวนการ การดำเนินงาน	ขั้นตอนปฏิบัติงาน / แนวทางการปฏิบัติงาน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
ทบทวน และจัดทำแผน การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม	1. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และ ติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความ เสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2564 เพื่อทบทวนผลการ ดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปีที่ผ่านมา	มกราคม 2565	กนผ. / หน่วยงาน
	2. นำเสนอผลการติดตามการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 4 (รอบ 12 เดือน) ต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณา	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ. / กบ
	3. นำเสนอผลการติดตามการดำเนินงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง ไตรมาสที่ 4 (รอบ 12 เดือน) ต่อที่ประชุมสภามหาวิทยาลัย เพื่อ พิจารณา	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ. / สภาฯ
	4. เผยแพร่รายงานผลการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2564 สู่หน่วยงาน เพื่อใช้ เป็นแนวทางในการปฏิบัติ	กุมภาพันธ์ 2565	กนผ.
	5. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	ธันวาคม 2565	กนผ./ สภาฯ
	6. จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยง และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	มกราคม 2565	กนผ. / หน่วยงาน
	7. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	มกราคม 2565	กนผ.

กระบวนการ การดำเนินงาน	ขั้นตอนปฏิบัติงาน / แนวทางการปฏิบัติงาน	ระยะเวลา ดำเนินการ	ผู้รับผิดชอบ
	8. ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง และ แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง/ โครงการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565	24-28 มกราคม 2565	กนผ. สภาฯ
	9. ประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 เพื่อจัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม	กุมภาพันธ์ 2565 - สิงหาคม2565	กนผ. / หน่วยงาน
อนุมัติแผน การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม	10. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 (เพื่อพิจารณาแผน)	สิงหาคม2565	กนผ. สภาฯ
	11. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อที่ประชุม คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (เพื่อพิจารณา แผน)	สิงหาคม2565	กนผ. / กบ.
	12. นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ต่อที่ประชุม สภามหาวิทยาลัย (เพื่อพิจารณาแผน)	สิงหาคม2565	กนผ. / สภาฯ
	13. เผยแพร่แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 สู่หน่วยงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ	กันยายน 2565	กนผ.

(นายสมยศ แก้วสุพรรณ)
กรรมการสภามหาวิทยาลัย (ผู้ทรงคุณวุฒิ)
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง



ภาคผนวก จ.

คณะกรรมการผู้จัดทำรูปเล่มคู่มือบริหารความเสี่ยง



คณะกรรมการผู้จัดทำเล่ม
คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565-2566

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง :

- | | |
|--|------------------|
| ๑. นายสมยงค์ แก้วสุพรรณ (กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ) | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองศาสตราจารย์สุพรรณ เอี่ยมวิจารณ์ | กรรมการ |
| ๓. ผู้ช่วยศาสตราจารย์จรัสพงษ์ หงษ์งาม | กรรมการ |
| ๔. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นรินทร์ น้อยหลุบเลา | เลขานุการ |
| ๕. นางวรรณวิสา ยศระवास | ผู้ช่วยเลขานุการ |

รวบรวม/เรียบเรียง/รูปเล่ม :

นายสุพรรณ หวานแท้

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

ที่อยู่ : กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

80 ถ.นครสวรรค์ ต.ตลาด อ.เมือง จ.มหาสารคาม 44000

Tel. 043-742617 Fax.043-742617 <http://plan.rmu.ac.th/>







มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

๘๐ ถนน นครสวรรค์ ตำบล ตลาด

อำเภอบึงเมือง จังหวัดมหาสารคาม ๔๔๐๐๐

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

โทรสาร. ๐๔๓-๗๔๒๖๑๗

เว็บไซต์. <http://plan.rmu.ac.th>