

2562

Risk Management Manual



คู่มือการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยพายัพ

คำนำ

มหาวิทยาลัยพายัพได้ประกาศนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและดำเนินงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่ปีการศึกษา 2553 ซึ่งสอดคล้องกับกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ในปีการศึกษา 2559 มีการพัฒนาและวางระบบงานด้านการบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยได้ทบทวนและปรับระบบการบริหารความเสี่ยงจากการดำเนินงานในปีการศึกษา 2558 และจัดโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ เรื่อง การบริหารความเสี่ยง โดยเชิญ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรานี พรรณวิเชียร เป็นผู้ให้ความรู้ความเข้าใจกับผู้บริหารและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ในวันที่ 31 มกราคม 2560 อีกทั้งมหาวิทยาลัยได้รับข้อเสนอแนะจากการประเมินคุณภาพภายในทั้งในระดับคณะวิชา และระดับสถาบัน รวมทั้งข้อเสนอแนะจากผู้ปฏิบัติงาน จึงได้มีการปรับเปลี่ยน พัฒนารูปแบบการบริหารความเสี่ยง และได้จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยงขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารทุกระดับ คณะทำงาน และบุคลากร มีความรู้ความเข้าใจในหลักการ ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ และมีความต่อเนื่อง และเป็นแนวทางในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้หน่วยงานทุกระดับต่อไป

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยพายัพ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2562 เล่มนี้ จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและช่วยสร้างความเข้าใจในการบริหารความเสี่ยง แก่บุคลากรในหน่วยงานระดับฝ่าย ระดับคณะวิชา และผู้อ่าน ซึ่งจะทำให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยพายัพเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด และบรรลุเป้าหมายตามแผนงานที่ตั้งไว้

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยพายัพ
กุมภาพันธ์ 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
บทที่ 1	1
บทนำ	1
▪ วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
▪ หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง	1
▪ แนวคิดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยง	1
▪ ทฤษฎี COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)	2
▪ ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน	2
▪ การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)	2
▪ ลักษณะของความเสี่ยง	2
▪ ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง	3
▪ ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง	3
นิยาม	3
▪ ความเสี่ยง	3
▪ ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง	3
▪ ทำอย่างไรให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ	3
▪ วัตถุประสงค์ กำหนดอย่างไร	4
▪ วัตถุประสงค์กับการบริหารความเสี่ยง	4
▪ การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)	5
▪ กระบวนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Process)	5
▪ 10 ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ	5
▪ การประเมินมาตรการควบคุม	6
▪ การบริหารและการจัดการความเสี่ยง	6
▪ ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง	6
▪ การติดตามผล	7
▪ การทบทวน	7
▪ ทำไมต้องติดตามผลการจัดการความเสี่ยง	7
▪ แนวทางในการติดตามผลและทบทวนการจัดการความเสี่ยง	7
▪ การรายงาน	7

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
บทที่ 2	นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพายัพ	8
	▪ นโยบายการบริหารความเสี่ยง	8
	▪ วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	8
	▪ โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)	9
	▪ แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization Chart)	10
	▪ หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	11
	▪ ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	11
	▪ แนวปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง	12
	▪ แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง	12
	▪ เปรียบเทียบแบบฟอร์ม ปีการศึกษา 2560 กับ ปีการศึกษา 2561 และกำหนด ส่งเอกสาร/รายงานให้กับสำนักแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	14
บทที่ 3	กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพ	15
	▪ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์องค์กรและระบุความเสี่ยงขององค์กร	15
	▪ ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง	16
	▪ แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)	19
	▪ ขั้นตอนที่ 3 การระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของประเด็นความเสี่ยงใน โครงการ/กิจกรรม การประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม และการประเมิน มาตรการควบคุม	21
	▪ ขั้นตอนที่ 4 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง	23
	▪ ขั้นตอนที่ 5 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหารความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม	24
	▪ ขั้นตอนที่ 6 ขั้นตอนที่ 8 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหาร ความเสี่ยงขององค์กร	25
ภาคผนวก	แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง	26
บรรณานุกรม		34

บทที่ 1 บทนำ

วัตถุประสงค์ของคู่มือ

เพื่อให้บุคลากรทุกระดับบริหารนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพ

1. เพื่อเป็นเครื่องมือในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรทุกระดับเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้มีบุคลากรทุกระดับปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

หลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยง

- ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ข้อ 7.5 กำหนดให้ใช้มาตรการเพื่อส่งเสริมและกำกับให้หน่วยงานของรัฐทุกแห่งกำหนดแผนการสร้างความปลอดภัยและป้องกันการทุจริตประพฤตินิชอบในระบบราชการและรายงานผลการดำเนินการในรอบปีต่อคณะรัฐมนตรี
- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 26 ตุลาคม 2544 กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐ นำมาตรฐานการควบคุมภายในที่กำหนดโดยคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินไปใช้เป็นแนวทางจัดวางระบบการควบคุมภายในให้เกิดประสิทธิผล และประสิทธิภาพให้แล้วเสร็จภายในหนึ่งปี และรายงานความคืบหน้าทุก 2 เดือนหลังจากนั้นให้ส่งรายงานการควบคุมภายในให้คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินและผู้เกี่ยวข้องทุกปี
- คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2557 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์กรประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษา มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบันและให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

แนวคิดในการจัดทำการบริหารความเสี่ยง

- เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรของหน่วยงาน
- เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้งหน่วยงาน
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมาเพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
- ช่วยให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า หน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทฤษฎี COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of The Tread way Commission)

- ระบุความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์
- ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการบริหารที่เหมาะสม
- พิจารณาความเสี่ยงในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน
- บริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรทุกๆ ความเสี่ยงแต่ละตัวที่มีความเชื่อมโยงกัน
- บริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับ
มีการติดตามผลระบบบริหารความเสี่ยง

ความสัมพันธ์ของการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

- การควบคุมภายใน คือ กระบวนการปฏิบัติงานที่ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้น เพื่อให้สามารถมั่นใจได้อย่างสมเหตุสมผลว่า หากได้มีการปฏิบัติตามกระบวนการเหล่านี้แล้ว หน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- การบริหารความเสี่ยง คือ กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริหาร ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์และดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้รับการออกแบบเพื่อให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เพื่อได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่หน่วยงานกำหนดไว้
- การตรวจสอบภายใน คือ กระบวนการตรวจสอบที่ทำให้มั่นใจว่า หน่วยงานมีการควบคุมภายในที่เหมาะสม และการควบคุมที่ได้กำหนดไว้ได้นำไปปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนมีการนำระบบการบริหารความเสี่ยง มาปรับใช้อย่างเหมาะสม ตลอดจนช่วยถ่วงดุลอำนาจไม่ให้เกิดการใช้อำนาจไปในทางที่ผิด

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM)

- หมายถึง การบริหารปัจจัย และการควบคุมกิจกรรม รวมทั้ง กระบวนการดำเนินงานต่างๆ
- เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย
- ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ
- โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ
- โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

ลักษณะของความเสี่ยง

- 1) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในระดับปฏิบัติการ (Operation Risk)
- 3) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในการด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในด้านความปลอดภัย (Hazard Risk)

ประโยชน์จากการบริหารความเสี่ยง

- เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงาน
- ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด
- เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน
- ช่วยให้การพัฒนาหน่วยงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
- ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ข้อจำกัดของการบริหารความเสี่ยง

- ข้อจำกัดคือ ความเสี่ยงเป็นเหตุการณ์ในอนาคต อาจจะไม่เกิดหรือไม่ก็ได้ ไม่มีใครทำนายอนาคตได้ถูกต้องแน่นอน
- การบริหารความเสี่ยง ไม่สามารถรองรับเหตุการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป
- มีปัจจัยอื่นๆ ที่หน่วยงานไม่สามารถควบคุมได้
- ปัจจัยเรื่องคนมีผลต่อการบริหารความเสี่ยง

นิยาม

ความเสี่ยง

“ความไม่แน่นอน” หมายถึง ความเปลี่ยนแปลง ไม่คงที่หรือผลของเหตุการณ์และสิ่งต่างๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งที่เป็นไปตามความคาดหมายหรือนอกเหนือความคาดหมาย

“ปัญหา” หมายถึง สิ่งที่เกิดขึ้นและมักจะส่งผลในทางลบ เป็นอุปสรรคต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน จำเป็นต้องมีการแก้ไข เพราะมีเช่นนั้นปัญหาดังกล่าวอาจก่อให้เกิดความเสียหายตามมา ปัญหาอาจมีได้เกิดจากสาเหตุของความเสี่ยงเสมอไป

“ความเสี่ยง” หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเสียเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่ทำให้งานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด หรือ

“ความเสี่ยง” หมายถึง ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในอนาคต และอาจส่งผลกระทบต่อสิ่งที่ต้องการได้

“ความเสี่ยง” หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่ทำให้เราไม่บรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ต่างๆ ของหน่วยงาน

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่ใช้ในการระบุ วิเคราะห์ ประเมินและจัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานขององค์กร โดยกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

ทำอย่างไรให้การบริหารความเสี่ยงประสบความสำเร็จ

กระบวนการนี้จะสำเร็จได้ต้องมีการสื่อสารให้บุคลากรในหน่วยงานมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารความเสี่ยงในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ กำหนดอย่างไร

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการทำให้สำเร็จ หรือผลลัพธ์ของการดำเนินการเพื่อให้ทราบขอบเขตการดำเนินงานในแต่ละระดับ การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

วัตถุประสงค์ที่กำหนดต้องชัดเจน วัดได้ ปฏิบัติได้ และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

เทคนิคการกำหนดวัตถุประสงค์ SMART

- ❖ S – Specific วัตถุประสงค์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้และชัดเจน
- ❖ M – Measurable วัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดผลได้
- ❖ A – Attainable วัตถุประสงค์ต้องสามารถบรรลุผลและมอบหมายได้
- ❖ R – Reasonable วัตถุประสงค์ต้องสามารถอธิบายได้ มีความสมเหตุสมผล และมีความเป็นจริงปฏิบัติจริงได้
- ❖ T – Time Constrained วัตถุประสงค์ต้องเหมาะสมกับช่วงเวลานั้น

วัตถุประสงค์กับการบริหารความเสี่ยง

วัตถุประสงค์เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่ทำให้สามารถระบุเหตุการณ์ โดยทุกเหตุการณ์ที่เป็นไปได้และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ถือเป็นความเสี่ยงทั้งหมด

วัตถุประสงค์ต้องสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Appetite) เพื่อสร้าง value ให้กับองค์กร โดยวัดระดับเป็นสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การระบุความเสี่ยง (Identify Risk) เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

- 1) สภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานและมหาวิทยาลัย “ปัจจัยภายนอก” เป็นเหตุการณ์ที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานของมหาวิทยาลัย เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น
- 2) สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัย “ปัจจัยภายใน” เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน เป็นต้น
- 3) วิธีการและเทคนิคในการระบุความเสี่ยงมีหลายวิธี ซึ่งแต่ละหน่วยงานอาจเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสม ดังนี้

- การระบุความเสี่ยงโดยการรวมกลุ่มระดมสมอง เพื่อให้ได้ความเสี่ยงที่หลากหลาย
- การระบุความเสี่ยงโดยการใช้ checklist ในกรณีที่มีข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากร
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์สถานการณ์จากการตั้งคำถาม “What if”
- การระบุความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์ขั้นตอนการปฏิบัติงานในแต่ละขั้นตอนที่สำคัญ

โดยที่ผลลัพธ์ที่ต้องการจากกระบวนการนี้ เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมิน โอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่จำกัด

กระบวนการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment Process)¹

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) จะช่วยให้ผู้บริหาร หรือนายจ้างจัดลำดับกิจกรรมในการควบคุมตามความสำคัญ (วิกฤติ) และช่วยในการตัดสินใจว่า ความเสี่ยงใดที่สามารถยอมรับได้ และความเสี่ยงใดที่ต้องมีการควบคุม หรือขจัดออก

ทีมบริหารความเสี่ยง และพนักงานขององค์กร สามารถระบุ ชี้บ่ง สิ่งที่สัมผัสกับความเสี่ยง (Risk exposure) ทราบอันตราย และความเสี่ยงอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสามารถประเมินความเสี่ยงที่สัมพันธ์กับความเสี่ยงอื่นๆ ได้ พัฒนาแผนงานที่จะควบคุมความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ (Significant Risk) ลงมือปฏิบัติเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่ต้องการ และเผื่อระวังตรวจตรา ติดตามระบบนั้นได้เป็นอย่างดี

10 ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

- 1) ต้องมั่นใจว่า กระบวนการในการประเมินความเสี่ยงที่กำลังดำเนินการอยู่ สามารถปฏิบัติได้ (Practical) และอยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริง (Realistic)
- 2) การดำเนินการ ควรให้บุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการประเมินความเสี่ยง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่เป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงโดยตรงโดยในการดำเนินการควรมีการรวบรวมข้อมูลให้ได้มากที่สุดก่อนที่จะเข้าสู่ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงต่อไป
- 3) ในการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ในการประเมินได้ครอบคลุมถึงอันตรายที่แฝงเร้น และความเสี่ยงของกระบวนการที่กำลังดำเนินการประเมินอยู่
- 4) ให้ความสนใจกับประเด็นสำคัญที่มีผลต่อความเสี่ยง (big picture ; PEME) อย่าเสียเวลาในประเด็นเล็กน้อย
- 5) เริ่มต้นด้วยการชี้บ่งอันตราย
- 6) ทำการประเมินความเสี่ยงจากอันตรายที่ทำการชี้บ่ง และพิจารณาควบคุมไปกับมาตรการ การควบคุมอันตรายที่มีอยู่
- 7) ในการประเมินความเสี่ยงให้ยึดหลักความเป็นจริง มิใช่ประเมินโดยขาดพื้นฐานแห่งความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ ซึ่งในการประเมินจะมองจากข้อมูลในสภาพความเป็นจริง ในสถานประกอบการปัจจุบัน และควรพิจารณาทั้งลักษณะงานประจำ และงานที่ไม่ได้มีการปฏิบัติเป็นประจำด้วย (Non ? Routine Operations)
- 8) ชี้บ่งให้ได้ว่า ใครคือ ผู้สัมผัสกับความเสี่ยงนั้น โดยพิจารณารวมไปถึงผู้ปฏิบัติงานโดยตรง ผู้ที่มาเยี่ยมชมหน่วยงาน, ผู้รับเหมารวมไปถึงสาธารณชนด้วย
- 9) ในการประเมินควรใช้วิธีการ/เครื่องมืออย่างง่ายก่อน และอาจจำเป็นต้องใช้เครื่องมือที่มีความยุ่งยาก สลับซับซ้อนมากขึ้นในลักษณะการประเมินเชิงลึก
- 10) การประเมินต่างมีการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร

¹ สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (ประเทศไทย)

การประเมินมาตรการควบคุม

หมายถึง กระบวนการ วิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่า ผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ

เป็นการประเมินกิจกรรม/การดำเนินงานของหน่วยงานที่เป็นเครื่องมือ หรือกระบวนการควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

การบริหารและการจัดการความเสี่ยง

เป็นการนำผลการประเมินมาตรการควบคุมในแต่ละปัจจัยเสี่ยงที่ยังไม่มีมาตรการควบคุมหรือมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว แต่ยังไม่เพียงพอ มาวางแผนจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาทางเลือกในการจัดการ ซึ่งทางเลือกหลายวิธีด้วยกัน โดยสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์

วิธีการจัดการกับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ

ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยง

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการตกลงที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม และความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ทั้งนี้ วิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียว แต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยงหรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีรวมกัน เพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

การติดตามผล

เป็นการติดตามผลการดำเนินงานหลังจากที่ได้นำแผนบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่าแผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายในการควบคุมและความเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

การทบทวน

เป็นการทบทวนประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงทุกชั้นตอน เพื่อพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับการปฏิบัติงานจริงๆ ซึ่งการทบทวนบริหารความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีการทบทวนเป็นประจำทุกปี

ทำไมต้องติดตามผลการจัดการความเสี่ยง

- 1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้ว ว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่
- 2) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่

แนวทางในการติดตามผลและทบทวนการจัดการความเสี่ยง

- 1) หน่วยงานต้องกำหนดความถี่ในการติดตามผล ซึ่งอาจจะเป็นทุก 3 เดือน หรือ 6 เดือน หรือ 9 เดือน
- 2) หลังจากมีการติดตามแล้ว ควรมีการนำผลการติดตามรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบ ตามแบบรายงานผลการติดตามการบริหารความเสี่ยง พร้อมทั้งสรุปวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงว่า วิธีการใดควรมีการปรับเปลี่ยนวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างไร

การรายงาน

เป็นกระบวนการที่หน่วยงานจะต้องรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยง จัดทำรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ใช้แบบฟอร์ม (PYU-ERM4) ส่งสำนักแผนฯ เพื่อเสนอต่อกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

บทที่ 2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยพายัพ

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยพายัพมีระบบในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อการควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงาน ที่อาจเป็นมูลเหตุให้มหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย โดยให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมและบริหารจัดการได้โดยการกำหนดวิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ปัญหาล่วงหน้า เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสในการเกิดความเสียหายหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งมีแผนรองรับในภาวะฉุกเฉินและในการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ทุกด้าน จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ระดับฝ่าย/หน่วยงาน และระดับคณะวิชา โดยให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยกำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม การบริหารความเสี่ยงของทุกระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการประเมินและจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยงทุกปีการศึกษา
2. ให้กำหนดระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการวิเคราะห์ ระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงตามบริบทของมหาวิทยาลัย ฝ่าย/หน่วยงาน และคณะวิชา
3. มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ที่ระดับสูงขึ้นไป
4. ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก โดยมีระบบและกลไกในการกำกับ ดูแล และกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด
5. ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ และรายงานผลต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด ตามรอบระยะเวลาที่กำหนดของทุกปี โดยให้นำผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยงของทุกระดับเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
6. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัย คณะวิชา ฝ่าย/หน่วยงาน สามารถลดมูลเหตุของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัย คณะวิชา ฝ่าย/หน่วยงาน มีผลดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization)

มหาวิทยาลัยพายัพ เล็งเห็นความสำคัญของการนำแนวทางการตรวจสอบการดำเนินงานมาใช้เป็นแนวทางตามหลักธรรมาภิบาลอันจะนำไปสู่การบรรลุผลตามเจตนารมณ์ รวมทั้งเพื่อเสริมสร้างความน่าเชื่อถือและความมั่นใจแก่สาธารณชน โดยเฉพาะผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยต่อการดำเนินการตามนโยบาย ยุทธศาสตร์ และผลงานว่าได้มีการตรวจสอบและกำกับดูแลอย่างรอบคอบถึงความมีประสิทธิภาพประสิทธิผลและเกิดความคุ้มค่าคุณภาพของการบริหารงาน ตลอดจนถึงความโปร่งใส (Transparency) ตรวจสอบได้ (Accountability) มีความรับผิดชอบต่อสาธารณชนและสังคม (Responsibility) และการมีส่วนร่วมของสังคม (Participation) จึงกำหนดให้มีโครงสร้างนโยบาย วัตถุประสงค์ และคณะกรรมการผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 3 ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัย ระดับฝ่าย/หน่วยงาน และ ระดับคณะวิชา ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย อธิการบดีเป็นประธาน รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี อนุศาสก ผู้ช่วยรองอธิการบดี ผู้ช่วยของผู้ช่วยอธิการบดี เป็นกรรมการ และผู้อำนวยการสำนักแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นกรรมการและเลขานุการ เจ้าหน้าที่สำนักแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้ช่วยเลขานุการ

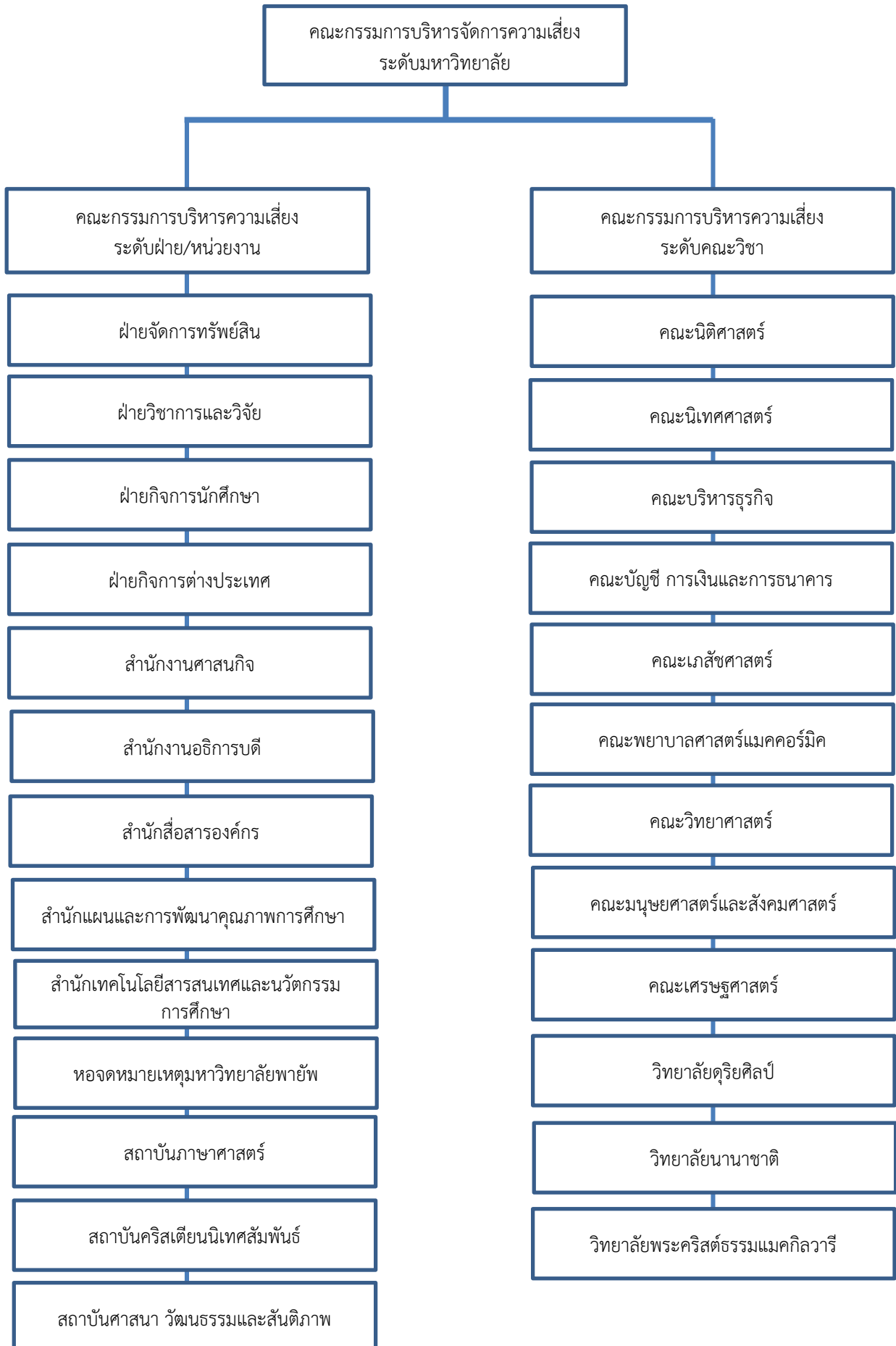
2. ระดับฝ่าย/หน่วยงาน ได้แก่

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายวิชาการและวิจัย ฝ่ายจัดการทรัพย์สิน ฝ่ายกิจการนักศึกษา และ ฝ่ายกิจการต่างประเทศ ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบด้วยรองอธิการบดีหรือผู้ช่วยอธิการบดีเป็นประธาน ผู้อำนวยการหรือหัวหน้าสำนักงานหรือตัวแทนบุคลากรภายใต้สังกัดฝ่ายเป็นกรรมการ หรือกรรมการและเลขานุการ (การแต่งตั้งกรรมการหรือกรรมการและเลขานุการขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของประธานกรรมการระดับฝ่าย)

- คณะกรรมการระดับหน่วยงาน ได้แก่ สำนักงานอธิการบดี สำนักงานศาสนกิจ และหน่วยงานในกลุ่มยุทธศาสตร์ (สำนักสื่อสารองค์กร สำนักแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา สำนักเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการศึกษา สถาบันภาษาศาสตร์ สถาบันคริสเตียนนิเทศสัมพันธ์ สถาบันศาสนา วัฒนธรรมและสันติภาพ และ หอจดหมายเหตุมหาวิทยาลัยพายัพ) ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบด้วย ผู้ช่วยอธิการบดี/อนุศาสก เป็นที่ปรึกษา ผู้อำนวยการเป็นประธาน หัวหน้างาน หรือ ตัวแทนบุคลากรภายใต้สังกัดหน่วยงานเป็นกรรมการ หรือกรรมการและเลขานุการ (การแต่งตั้งกรรมการหรือกรรมการและเลขานุการขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของประธานกรรมการระดับหน่วยงาน)

3. ระดับคณะวิชา ได้แก่ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะวิชา ซึ่งแต่งตั้งโดยอธิการบดี ประกอบด้วย คณบดีเป็นประธาน ผู้บริหารคณะ/วิทยาลัย หัวหน้าสาขาวิชาและหน่วยงาน หรือตัวแทนบุคลากรของคณะวิชาเป็นกรรมการ หรือกรรมการและเลขานุการ (การแต่งตั้งกรรมการหรือกรรมการและเลขานุการขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของประธานกรรมการระดับคณะวิชา)

แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization Chart)



หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ดังนี้

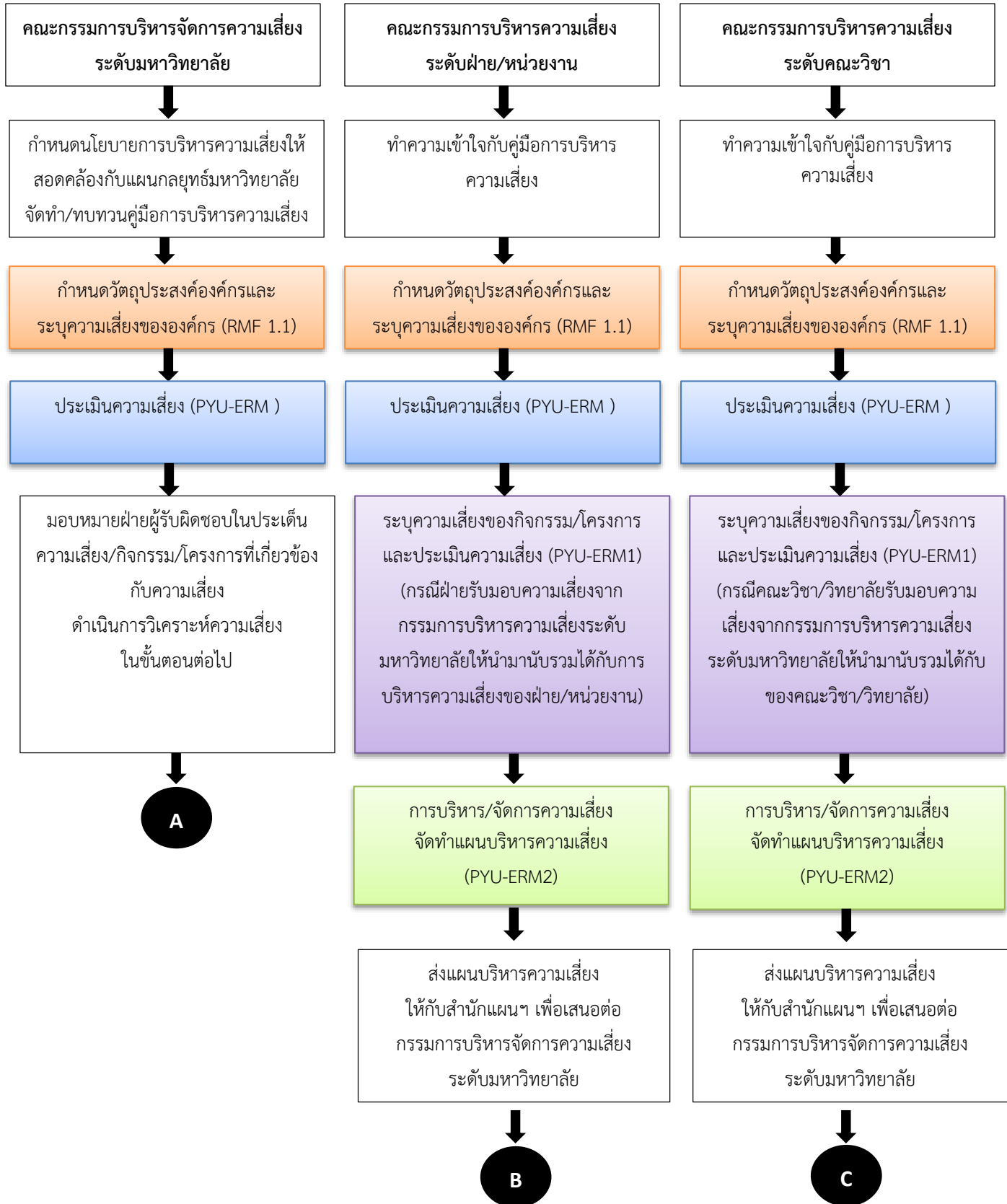
ตารางที่ 1 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

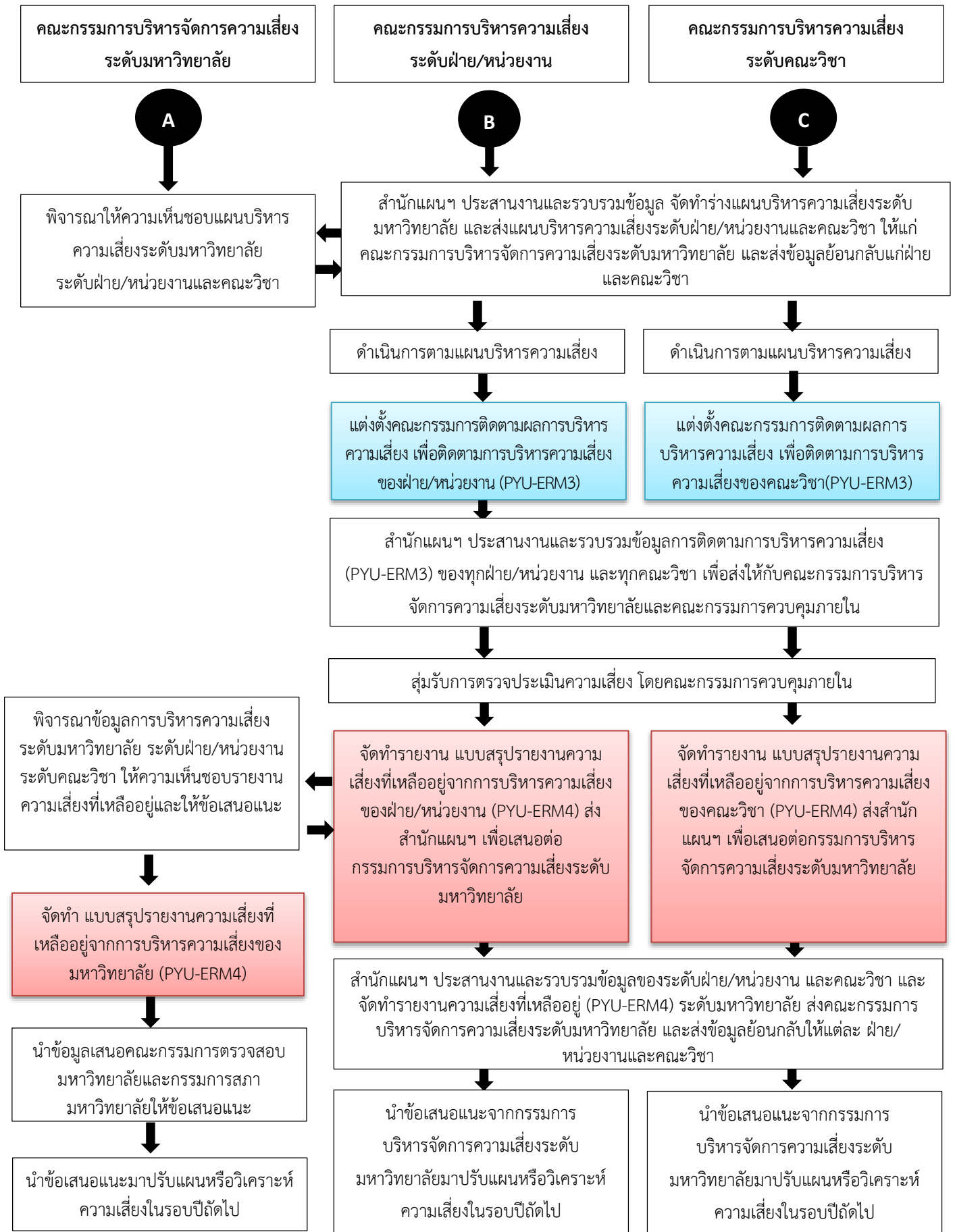
ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง กำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยง พิจารณาให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและส่งเสริมให้ดำเนินการตามแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน นำผลการประเมินไปใช้ในการปรับแผนหรือการวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย/หน่วยงาน	<ol style="list-style-type: none"> ระบุปัจจัยความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของฝ่าย/หน่วยงาน ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก และดำเนินการตามแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
3. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะวิชา	<ol style="list-style-type: none"> ระบุปัจจัยความเสี่ยงและประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและการดำเนินงานของคณะวิชา ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงในการบริหารงานและการดำเนินงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก และดำเนินการตามแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่าย

แนวปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพเป็นไปอย่างมีระบบและมีความต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

แผนภาพที่ 2 ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง





เปรียบเทียบแบบฟอร์ม ปีการศึกษา 2560 กับ ปีการศึกษา 2561 และกำหนดส่งเอกสาร/รายงานการบริหาร
ความเสี่ยง ปีการศึกษา 2561ให้กับสำนักแผนและการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ชื่อแบบฟอร์มเดิม	ชื่อแบบฟอร์มใหม่	กำหนดส่ง
RMF 1.1 แบบกำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร	RMF 1.1 แบบกำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร	31 มกราคม 2562
PYU-ERM แบบประเมินความเสี่ยง	PYU-ERM แบบประเมินความเสี่ยง	
RMF 1.2 การระบุขั้นตอน วัตถุประสงค์ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงของประเด็นความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรม		
RMF 1.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน		
PYU-ERM1 แบบประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม	PYU-ERM1 แบบประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม	31 มีนาคม 2562
PYU-ERM2 แผนบริหารความเสี่ยง	PYU-ERM2 แผนบริหารความเสี่ยง	
PYU-ERM3 แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน	PYU-ERM3 แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน	
PYU-ERM4 แบบรายงานความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม		31 พฤษภาคม 2562
PYU-ERM5 แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่ เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยง ขององค์กร	PYU-ERM4 แบบสรุปรายงานความเสี่ยง ที่เหลืออยู่จากการบริหารความ เสี่ยงขององค์กร	

บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยพายัพมีทั้งหมด ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 3 การระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของประเด็นความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรม การประเมิน ความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม และการประเมินมาตรการควบคุม

ขั้นตอนที่ 4 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร

1.1 กำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

1.2 ระบุความเสี่ยงขององค์กร (โดยกำหนดให้ระบุความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก/ปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ อย่าง น้อย 1 ประเด็น)

1.3 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ (ตัวชี้วัดชี้วัดว่าความเสี่ยงจะลดลงต้องดูจากอะไร)

1.4 โครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง/เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยง (กิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้องกับ ความเสี่ยงไม่จำเป็นต้องมีงบประมาณก็ได้)

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
RMF 1.1	แบบกำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยงขององค์กร ตัวชี้วัดความสำเร็จและ โครงการ/กิจกรรม ที่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์ม RMF 1.1

RMF 1.1 แบบกำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร

คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงาน.....

วัตถุประสงค์/เป้าหมายหลัก

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (วัดว่าความเสี่ยง ลดลง)	กิจกรรม/โครงการที่ เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน			
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน			
ความเสี่ยงจากปัจจัย ภายนอก			
อื่นๆ			

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงในแต่ละประเด็นโดยใช้แบบฟอร์ม PYU-ERM ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ได้แก่

- 2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน
- 2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
- 2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นขั้นตอนในการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบและระดับความเสี่ยง ซึ่งสามารถกำหนดเป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นกับข้อมูล สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และดุลยพินิจของหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
5	สูงมาก	
4	สูง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
5	สูงมาก	
4	สูง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

ตัวอย่างการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานของระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood)

ความเสี่ยงเรื่อง การที่นักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือกในระบบโควตาสละสิทธิ์

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	น้อยกว่าร้อยละ 1 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
2	น้อย	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 2 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
3	ปานกลาง	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 3 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
4	สูง	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 4 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก
5	สูงมาก	มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 5 ของนักศึกษาที่ผ่านการคัดเลือก

ความเสี่ยงเรื่อง ไม่มีผู้สมัครเข้ารับการศึกษาบุคคลเพื่อเข้ารับราชการ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	เกณฑ์มาตรฐาน
1	น้อยมาก	มีโอกาสเกิดบ้างในบางกรณี
2	น้อย	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง
4	สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อยๆ
5	สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

ตารางแสดงประเด็นโอกาสการเกิดความเสี่ยง

โอกาสการเกิด ความเสี่ยง	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. โอกาสที่จะเกิด เชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิดใน กรณียกเว้น	อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	มีโอกาสเกิด บางครั้ง	มีโอกาสในการ เกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย ๆ	มีโอกาสในการเกิด สูงมาก/มีโอกาสเกิด เกือบทุกครั้ง
	ภายใน > 4 ปี	ภายใน 3-4 ปี	ภายใน 2 ปี	ภายใน 1 ปี	ทุกเดือน
2. โอกาสที่จะเกิด เชิงปริมาณ	10%	20%	50%	70%	80%
	≤10%	>10-20%	>20-30%	>30-40%	>40%
	มากกว่าหรือ เท่ากับ 5 ปีต่อ ครั้ง	ระหว่าง 1-4 ปี ต่อครั้ง	ระหว่าง 7-11 เดือนต่อครั้ง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	มากกว่า 1 ครั้งต่อ เดือน

ตารางแสดงระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

ผลกระทบของ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. ต้องครุและการเงิน	ไม่เกิน 10,000 บาท	>10,000 – 50,000 บาท	>50,000 – 2.5 แสนบาท	>2.5 แสนบาท – 1 ล้านบาท	>1 ล้านบาท
	น้อยกว่า 1 หมื่นบาท	1 หมื่นบาท – 1 แสนบาท	1 แสนบาท – 5 แสนบาท	5 แสนบาท – 1 ล้านบาท	มากกว่า 1 ล้าน บาท
	≤5%	>5-10%	>10-15%	>15-20%	>20%
2. ต้องครุด้านเวลา	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความ ล่าช้าของ โครงการไม่เกิน 1.5 เดือน
3. ต้องครุด้านการ ประกันคุณภาพ การศึกษา	ได้ 5 คะแนน ตามเกณฑ์ ประกันคุณภาพ	ได้ 4 คะแนน ตามเกณฑ์ ประกันคุณภาพ	ได้ 3 คะแนน ตามเกณฑ์ ประกันคุณภาพ	ได้ 2 คะแนนตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ	ได้ 1 คะแนนตาม เกณฑ์ประกัน คุณภาพ

ผลกระทบของ ความเสี่ยง	ระดับคะแนน				
	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
4. ต่อระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศ	เกิดเหตุร้าย ที่ไม่มี ความสำคัญ	เกิดเหตุร้าย เล็กน้อยที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหา และมีความ สูญเสียไม่มาก	เกิดปัญหา กับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความ ปลอดภัย ซึ่งส่งต่อผล ความถูกต้อง ของข้อมูล บางส่วน	เกิดความสูญเสีย ต่อระบบ IT ที่สำคัญ ทั้งหมด และเกิด ความเสียหาย อย่างมาก ต่อความ ปลอดภัย ของข้อมูล ลูกค้า หรือข้อมูล ธุรกิจ
5. ต่อบุคลากร	ได้รับการ ตัดเงินเดือน วาจา	ได้รับการ ตัดเงินเดือน เป็นลายลักษณ์ อักษร	ถูกทำ ทัณฑ์บน	ถูกลงโทษ ทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ ขึ้นเงินเดือน	ถูก เลิกจ้าง ออกจาก งาน
6. อันตรายต่อชีวิต/ ความปลอดภัย	เหตุเดือดร้อน รำคาญ	มีผู้บาดเจ็บ เล็กน้อย	มีผู้บาดเจ็บ ที่ต้องได้รับการ รักษาทาง การแพทย์	มีผู้บาดเจ็บ สาหัส	มีผู้เสียชีวิต
	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน เล็กน้อย	การสูญเสีย ทรัพย์สิน พอสมควร	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน ค่อนข้างมาก	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน มาก	มีการสูญเสีย ทรัพย์สิน อย่าง มหันต์
7. ผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์ของ หน่วยงาน	มีความ พึงพอใจ/ >80% หรือ 1 ชั่วโมง	มีความ พึงพอใจ/ >60- 80% หรือ 2 ชั่วโมง	มีความ พึงพอใจ/ >40- 60% หรือ 3 ชั่วโมง	มีความ พึงพอใจ/ >20=40% หรือ 4 ชั่วโมง	มีความ พึงพอใจ/ ≤20% หรือ >5 ชั่วโมง
	ไม่มีการ เผยแพร่ข่าว	มีการเผยแพร่ ข่าวในวงจำกัด ภายในประเทศ (1 วัน)	มีการเผยแพร่ ข่าวใน หนังสือพิมพ์ ภายในประเทศ หลายฉบับ (2-5 วัน)	มีการเผยแพร่ ข่าวในวงกว้าง สำหรับสื่อ ภายในประเทศ และมีการ เผยแพร่ข่าว ในวงจำกัด ของสื่อ ต่างประเทศ	มีการ พาดหัวข่าว ทั้งการ สื่อภายใน และต่าง ประเทศ
8. จำนวนผู้ ได้รับความ เสียหาย/ผู้ ได้รับ ผลกระทบ	≤2.5%	>2.5-5%	>5-7%	>7.5-10%	>10%
9. จำนวน ผู้ร้องเรียน (ต่อ เดือน)	≤1 ราย	2 ราย	3 ราย	4 ราย	≥5 ราย
10. ความ สำเร็จของ งานตาม แผนงาน	≥81%	61-80%	41-60%	21-40%	≤20%

หมายเหตุ การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่นอกเหนือจากตารางข้างต้น ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละฝ่าย/หน่วยงาน คณะวิชา สามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ให้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมใน ฝ่าย/หน่วยงาน คณะวิชา และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของ ฝ่าย/หน่วยงาน คณะวิชา

เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสียหาย (Risk Matrix)

ระดับความเสียหาย (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสียหาย (Risk Matrix)

ผลกระทบของความเสียหาย	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย						



2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

2.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ให้หน่วยงานนำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสียหายที่ได้ระบุไว้ในแบบประเมินความเสี่ยง PYU-ERM มาใส่ในตารางจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณา ที่ละความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงระดับใดจากแผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสียหาย (Risk Matrix) คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มาจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือ สูง โดยพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงเรียงตามลำดับ

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
PYU-ERM	แบบประเมินความเสี่ยง

ตัวอย่าง PYU-ERM แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
 ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)				โครงการ/ กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)																																			
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง	ลำดับ ความ เสี่ยง																																					
		ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ ต่างๆ (Likelihood) เชิง ปริมาณ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>โอกาสที่ จะเกิด</th> <th>คำอธิบาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>สูงมาก</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>สูง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ปาน กลาง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>น้อย</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>น้อยมาก</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> ระดับความรุนแรงของ ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ <table border="1"> <thead> <tr> <th>ระดับ</th> <th>ผลกระทบ</th> <th>คำอธิบาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>สูงมาก</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>สูง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ปานกลาง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>น้อย</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>น้อยมาก</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ระดับ	โอกาสที่ จะเกิด	คำอธิบาย	5	สูงมาก		4	สูง		3	ปาน กลาง		2	น้อย		1	น้อยมาก		ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย	5	สูงมาก		4	สูง		3	ปานกลาง		2	น้อย		1	น้อยมาก						
ระดับ	โอกาสที่ จะเกิด	คำอธิบาย																																									
5	สูงมาก																																										
4	สูง																																										
3	ปาน กลาง																																										
2	น้อย																																										
1	น้อยมาก																																										
ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย																																									
5	สูงมาก																																										
4	สูง																																										
3	ปานกลาง																																										
2	น้อย																																										
1	น้อยมาก																																										

ช่อง (1) ระบุความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก แบบฟอร์ม RMF 1.1 ช่องประเด็นความเสี่ยง

ช่อง (2) ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ช่อง (3) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ช่อง (4) ประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่า ความเสียหาย (Impact) นำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ มาใส่ในตาราง จัดระดับความ เสี่ยง โดยพิจารณาที่ละความเสี่ยงกับ แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)

ช่อง (5) ระบุโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง/เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงจากแบบฟอร์ม RMF 1.1

ช่อง (6) กำหนดผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรม

ขั้นตอนที่ 3 การระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ของประเด็นความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรม การประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม และการประเมินมาตรการควบคุม

ขั้นตอนนี้จะดำเนินการในแต่ละโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง/เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยง โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 3.1 ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการ
- 3.2 ระบุปัจจัยเสี่ยงของความเสี่ยง
- 3.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน
- 3.4 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง
- 3.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3.6 การจัดลำดับความเสี่ยง
- 3.7 การประเมินมาตรการควบคุม

3.1 ระบุความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการ

เป็นขั้นตอนการระบุความเสี่ยงของกิจกรรม/โครงการที่จัดทำขึ้นเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กร ทั้งนี้ กรรมการบริหารความเสี่ยงสามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในแต่ละขั้นตอนนี้แล้วนำมาสรุป คัดเลือกความเสี่ยงในขั้นตอนที่ส่งผลกระทบมากที่สุดมาเป็นความเสี่ยงของกิจกรรม/โครงการ

3.2 ระบุปัจจัยเสี่ยงของความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรม/โครงการที่กำหนดไว้

3.3 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นขั้นตอนในการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบและระดับความเสี่ยง ซึ่งสามารถกำหนดเป็นเชิงปริมาณและคุณภาพ ขึ้นกับข้อมูล สภาพแวดล้อมของหน่วยงาน และดุลยพินิจของหน่วยงาน ซึ่งกำหนดเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก ซึ่งใช้หลักการกำหนดตามขั้นตอนที่ 2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน โดยการกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวจะต้องสามารถนำมาประเมินความเสี่ยงได้ในทุกขั้นตอนของโครงการ/กิจกรรม

3.4 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) เพื่อให้เห็นถึงระดับความเสี่ยงที่แตกต่างกัน

3.5 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ให้หน่วยงานนำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ในแบบประเมินความเสี่ยง PYU-ERM1 มาพิจารณาจัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณา ที่ละความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงระดับใดจากแผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย

3.6 การจัดลำดับความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง มาจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และ/หรือ สูง โดยพิจารณาจัดลำดับความเสี่ยงเรียงตามลำดับ

3.7 การประเมินมาตรการควบคุม

ใช้แบบประเมินความเสี่ยง (PYU-ERM1) ระบุ การควบคุมที่ควรจะมีในช่องที่ (6) ให้ครบทุกขั้นตอน โดยต้องเป็นไปตามปัจจัยเสี่ยง **ห้ามเว้นว่าง** จากนั้น ประเมินการควบคุมภายใน ในช่องที่ (7) ว่าได้ดำเนินการแล้วหรือไม่ โดยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้ \checkmark = มี, \times = ไม่มี, $?$ = มีแต่ไม่สมบูรณ์ และสุดท้ายของขั้นตอนนี้ คือ การประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ ในช่องที่ (7) เป็นการพิจารณาว่า หากพบว่าปัจจุบันมีการควบคุมอยู่แล้ว ให้ประเมินว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการหรือความคาดหวังหรือไม่ โดยใช้สัญลักษณ์ ดังนี้ \checkmark = ได้ผลตามที่คาดหวัง, \times = ไม่ได้ผล, $?$ = ได้ผลแต่ไม่สมบูรณ์

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
PYU-ERM1	แบบประเมินความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM1 แบบประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
 ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/กิจกรรม (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				การควบคุมที่ควรจะมี (6)	การประเมินการควบคุมภายใน (7)	ผลการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ (8)
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง			

หมายเหตุ

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (3) ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงการ/กิจกรรม

ช่อง (4) ปัจจัยเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้

ช่อง (5) ประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) นำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ มาใส่ในตาราง จัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาที่ละความเสี่ยงกับ แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)

ช่อง (6) การควบคุมที่ควรจะมี ต้องเป็นไปตามปัจจัยเสี่ยง ห้ามเว้นว่าง

ช่อง (7) การประเมินการควบคุมภายใน ประเมินว่าได้มีการดำเนินการตามที่ระบุในการควบคุมที่ควรจะมีหรือไม่

\checkmark = มีการดำเนินการ , \times = ไม่มีการดำเนินการ , $?$ = มีการดำเนินการแต่ไม่สมบูรณ์

ช่อง (8) ผลการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ จากการดำเนินการในช่อง (7) มีผลการดำเนินการอย่างไรให้ระบุ

\checkmark = ได้ผลตามที่คาดหวัง , \times = ไม่ได้ผล , $?$ = ได้ผลแต่ไม่สมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

เป็นขั้นตอนในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยเริ่มจาก

- 4.1 การพิจารณาข้อมูลในแบบฟอร์ม PYU-ERM1 ในช่องที่ (8) หากพบว่า ขั้นตอนใดปรากฏสัญลักษณ์ \times = ไม่ได้ผล หรือ $?$ = ได้ผลแต่ไม่สมบูรณ์ ให้ถือเป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่
- 4.2 นำความเสี่ยงที่เหลือยู่มาบันทึกในแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (PYU-ERM2) ช่องที่ (1) (2) (3)
- 4.3 วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงใหม่อีกครั้งในช่องที่ (4)
- 4.4 อธิบายวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่เหลือยู่ ในช่องที่ (5)
- 4.5 กำหนดผู้รับผิดชอบ ในช่องที่ (6) และกำหนดวันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ ในช่องที่ (7)

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
PYU-ERM2	แผนบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM2 แผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
 ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/ กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่ เหลือยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความ เสี่ยง (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)	กำหนดแล้ว เสร็จ (7)

หมายเหตุ

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (3) ความเสี่ยงที่เหลือยู่ นำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จาก PYU-ERM1 โดยดูว่าอะไรที่เป็น \times หรือ $?$ จาก (8) ใน PYU-ERM1
 หยิบมาเป็นความเสี่ยงที่เหลือยู่

ช่อง (4) ปัจจัยเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่เป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่เหลือยู่ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่
 กำหนดไว้

ช่อง (5) การจัดการความเสี่ยง เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และอธิบายแนวทางการดำเนินงาน

วิธีการจัดการความเสี่ยง

1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการตกลงที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ
 หรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม และความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่
 จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ

2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่
 เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงาน
 ให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วย
 แบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษา
 ความปลอดภัย เป็นต้น

4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่
 อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ช่อง (6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ช่อง (7) กำหนดวันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ

ขั้นตอนที่ 5 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ตามแบบฟอร์ม แบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน (PYU-ERM3) โดยเลือก สถานะการดำเนินการ ดังนี้

- ✓ = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด
- * = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด
- × = ยังไม่ได้ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

คณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงบันทึกวิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรค รวมทั้งกำหนด วันแล้วเสร็จของการจัดการความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอน

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
PYU-ERM3	แบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM3 แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
 ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็น ความเสี่ยง (1)	โครงการ/ กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (3)	การจัดการ ความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะ การ ดำเนินงาน (6)	วิธีการติดตาม และปัญหา อุปสรรค (7)	กำหนด แล้วเสร็จ (8)

หมายเหตุ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ตามแบบฟอร์ม แบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน (PYU-ERM3) คณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง บันทึกวิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรค รวมทั้งกำหนดวันแล้วเสร็จของการจัดการความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอน

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM2

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM2

ช่อง (3) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ นำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จาก PYU-ERM2

ช่อง (4) การจัดการความเสี่ยง เลือกรูปวิธีการจัดการความเสี่ยง และอธิบายแนวทางการดำเนินงาน จาก PYU-ERM2

ช่อง (5) ผู้รับผิดชอบ จาก PYU-ERM2

ช่อง (6) เลือกสถานะการดำเนินการ ดังนี้

- ✓ = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด
- * = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด
- × = ยังไม่ได้ดำเนินการ
- = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ขั้นตอนที่ 6 การรายงาน การติดตามผลและทบทวนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำ แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้แบบฟอร์ม PYU-ERM4 โดย

- คัดลอกประเด็นความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม ระดับความเสี่ยงก่อนทำแผน จากแบบฟอร์ม PYU-ERM มาบันทึกในแบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (PYU-ERM5) ช่องที่ (1) ช่องที่ (2) และช่องที่ (3)
- คัดลอกตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยงจาก แบบฟอร์ม RMF 1.1 มาบันทึกไว้ในแบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (PYU-ERM4) ช่องที่ (6)
- ประเมินความเสี่ยงหลังจากการจัดการความเสี่ยงอีกครั้ง โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ช่องที่ (4) แล้วจึงสรุป สถานะการดำเนินงาน ช่องที่ (5) โดยเลือกระหว่าง 😊 : ความเสี่ยงลดลง หรือ 😞 : ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/เท่าเดิม
- อธิบายผลการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง/วิธีป้องกันแก้ไข ช่องที่ (7) ให้ครบถ้วน

แบบฟอร์มที่เกี่ยวข้อง

ชื่ออ้างอิง	ชื่อแบบฟอร์ม
PYU-ERM4	แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM5 แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/ กิจกรรม (2)	ระดับ ความ เสี่ยง ก่อนทำ แผน (3)	ประเมินความเสี่ยง หลังจากการจัดการความ เสี่ยงที่เหลืออยู่ (4)			สถานะ การ ดำเนินงาน (5)	ตัวชี้วัด ความสำเร็จ (6)	ผลการดำเนินงาน และแนวทางแก้ไข (7)
			โอกาส	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสี่ยง			
1.	1.1							
2.	1.2							
3.	1.3							
4.	1.4							

ภาคผนวก แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

รหัสเอกสาร	ชื่อแบบฟอร์ม
RMF 1.1	แบบกำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร
PYU-ERM	แบบประเมินความเสี่ยง
PYU-ERM1	แบบประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม
PYU-ERM2	แผนบริหารความเสี่ยง
PYU-ERM3	แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน
PYU-ERM4	แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ตัวอย่างแบบฟอร์ม RMF 1.1

RMF 1.1 แบบกำหนดวัตถุประสงค์และระบุความเสี่ยงขององค์กร
คณะวิชา/วิทยาลัย/หน่วยงาน.....
วัตถุประสงค์/เป้าหมายหลัก

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความสำเร็จ (วัดว่าความเสี่ยงลดลง)	กิจกรรม/โครงการที่เกี่ยวข้อง
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน			
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน			
ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก			
อื่นๆ			

ตัวอย่าง PYU-ERM แบบประเมินความเสี่ยง

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (3)	การประเมินความเสี่ยง (4)				โครงการ/กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)																				
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง																						
		<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงปริมาณ</th> </tr> <tr> <th>ระดับ</th> <th>โอกาสที่จะเกิด</th> <th>คำอธิบาย</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>5</td> <td>สูงมาก</td> <td></td> </tr> <tr> <td>4</td> <td>สูง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>ปานกลาง</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>น้อย</td> <td></td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>น้อยมาก</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงปริมาณ			ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	5	สูงมาก		4	สูง		3	ปานกลาง		2	น้อย		1	น้อยมาก						
ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เจริงปริมาณ																												
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย																										
5	สูงมาก																											
4	สูง																											
3	ปานกลาง																											
2	น้อย																											
1	น้อยมาก																											

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	เกณฑ์การประเมินมาตรฐาน (3)			การประเมินความเสี่ยง (4)				โครงการ/กิจกรรม (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)
					โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง		
		ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ								
		ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย						
		5	สูงมาก							
		4	สูง							
		3	ปานกลาง							
		2	น้อย							
		1	น้อยมาก							

หมายเหตุ

ช่อง (1) ระบุความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก แบบฟอร์ม RMF 1.1 ช่องประเด็นความเสี่ยง

ช่อง (2) ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ช่อง (3) กำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ระดับความรุนแรงหรือมูลค่าของผลกระทบและระดับความเสี่ยง

ช่อง (4) ประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) นำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ มาใส่ในตาราง จัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาที่ละความเสี่ยงกับ แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)

ช่อง (5) ระบุโครงการ/กิจกรรมที่สอดคล้อง/เกี่ยวข้องกับประเด็นความเสี่ยงจากแบบฟอร์ม RMF 1.1

ช่อง (6) กำหนดผู้รับผิดชอบบริหารความเสี่ยงในโครงการ/กิจกรรม

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM1 แบบประเมินความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ

ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/ กิจกรรม (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				การควบคุมที่ควรจะมี (6)	การประเมินการ ควบคุมภายใน (7)	ผลการ ประเมินการ ควบคุม ภายในที่มีอยู่ (8)
				โอกาส	ผลกระทบ	ระดับ ความเสี่ยง	ลำดับความ เสี่ยง			

หมายเหตุ

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (3) ความเสี่ยง เป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เกิดจากโครงการ/กิจกรรม

ช่อง (4) ปัจจัยเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้

ช่อง (5) ประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) นำระดับของโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ได้ระบุไว้ มาใส่ในตาราง จัดระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาที่ละความเสี่ยงกับ แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)

ช่อง (6) การควบคุมที่ควรจะมี ต้องเป็นไปตามปัจจัยเสี่ยง ห้ามเว้นว่าง

ช่อง (7) การประเมินการควบคุมภายใน ประเมินว่าได้มีการดำเนินการตามที่ระบุในการควบคุมที่ควรจะมีหรือไม่

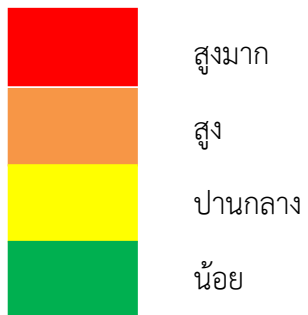
√ = มีการดำเนินการ , × = ไม่มีการดำเนินการ , ? = มีการดำเนินการแต่ไม่สมบูรณ์

ช่อง (8) ผลการประเมินการควบคุมภายในที่มีอยู่ จากการดำเนินการในช่อง (7) มีผลการดำเนินการอย่างไรให้ระบุ

√ = ได้ผลตามที่คาดหมาย , × = ไม่ได้ผล , ? = ได้ผลแต่ไม่สมบูรณ์

แผนภาพที่ 3 เกณฑ์มาตรฐานระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)

ผลกระทบของความเสี่ยง	5					
	4					
	3					
	2					
	1					
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง						



ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM2 แผนบริหารความเสี่ยง

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ
 ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การจัดการความเสี่ยง (5)	ผู้รับผิดชอบ (6)	กำหนดแล้วเสร็จ (7)

หมายเหตุ

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM

ช่อง (3) ความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ นำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จาก PYU-ERM1 โดยดูว่าอะไรที่เป็น x หรือ ? จาก (8) ใน PYU-ERM1 หยิบมาเป็นความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่

ช่อง (4) ปัจจัยเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยง ที่เป็นสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์โครงการ/กิจกรรมที่กำหนดไว้

ช่อง (5) การจัดการความเสี่ยง เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และอธิบายแนวทางการดำเนินงาน

วิธีการจัดการความเสี่ยง

5) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการตกลงที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม และความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงในเรื่องนั้นๆ อย่างสม่ำเสมอ

6) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหายหรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

7) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือ การจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

8) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น

ช่อง (6) กำหนดผู้รับผิดชอบ

ช่อง (7) กำหนดวันที่คาดว่าจะดำเนินการแล้วเสร็จ

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM3 แบบติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน

ชื่อคณะวิชา/หน่วยงาน.....มหาวิทยาลัยพายัพ

ประจำปีการศึกษา 25.....(1 มิถุนายน.....ถึง 31 พฤษภาคม.....)

ประเด็นความเสี่ยง (1)	โครงการ/กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะ การดำเนินงาน (6)	วิธีการติดตามและ ปัญหาอุปสรรค (7)	กำหนดแล้วเสร็จ (8)

หมายเหตุ แต่งตั้งคณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามการบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรม ตามแบบฟอร์ม แบบติดตาม การบริหารความเสี่ยงโครงการ/กิจกรรมของหน่วยงาน (PYU-ERM3) คณะกรรมการติดตามผลการบริหารความเสี่ยงบันทึกวิธีการติดตามและปัญหาอุปสรรค รวมทั้งกำหนดวันแล้วเสร็จของการจัดการความเสี่ยงของแต่ละขั้นตอน

ช่อง (1) ระบุประเด็นความเสี่ยง ซึ่งนำมาจาก ช่องประเด็นความเสี่ยง (1) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM2

ช่อง (2) โครงการ/กิจกรรม นำมาจาก โครงการ/กิจกรรมช่อง (5) ในแบบฟอร์ม PYU-ERM2

ช่อง (3) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ นำความเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้จาก PYU-ERM2

ช่อง (4) การจัดการความเสี่ยง เลือกวิธีการจัดการความเสี่ยง และอธิบายแนวทางการดำเนินงาน จาก PYU-ERM2

ช่อง (5) ผู้รับผิดชอบ จาก PYU-ERM2

ช่อง (6) เลือกสถานะการดำเนินการ ดังนี้

√ = ดำเนินการและเสร็จตามกำหนด

* = ดำเนินการและเสร็จช้ากว่ากำหนด

x = ยังไม่ได้ดำเนินการ

o = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ตัวอย่างแบบฟอร์ม PYU-ERM4 แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน

(1) ประเด็นความเสี่ยง	(2) โครงการ/กิจกรรม	(3) ระดับความเสี่ยง ก่อนทำ แผน	(4) ประเมินความเสี่ยงหลังจากการ จัดการความเสี่ยงที่เหลืออยู่			(5) สถานะ การ ดำเนินงาน	(6) ตัวชี้วัดความสำเร็จ	(7) ผลการดำเนินงานและแนวทางแก้ไข
			โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง			

หมายเหตุ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจัดทำ แบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน ใช้แบบฟอร์ม PYU-ERM5 โดย

ช่องที่ (1) ช่องที่ (2) และช่องที่ (3) คัดลอกประเด็นความเสี่ยง โครงการ/กิจกรรม ระดับความเสี่ยงก่อนทำแผน จากแบบฟอร์ม PYU-ERM มาบันทึกในแบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (PYU-ERM5)

ช่องที่ (4) ประเมินความเสี่ยงหลังจากการจัดการความเสี่ยงอีกครั้ง โดยใช้เกณฑ์การประเมินที่กำหนดไว้ช่องที่ (3) จากแบบฟอร์ม PYU-ERM แล้วจึงสรุป สถานะการดำเนินงาน

ช่องที่ (5) สถานะการดำเนินงานโดยเลือกระหว่าง

☺ : ความเสี่ยงลดลง หรือ

☹ : ความเสี่ยงเพิ่มขึ้น/เท่าเดิม

ช่องที่ (6) คัดลอกตัวชี้วัดความสำเร็จของความเสี่ยงจาก แบบฟอร์ม RMF 1.1 มาบันทึกไว้ในแบบสรุปรายงานความเสี่ยงที่เหลืออยู่จากการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน (PYU-ERM5)

ช่องที่ (7) อธิบายผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ปัญหาอุปสรรค และแนวทาง/วิธีป้องกันแก้ไข ให้ครบถ้วน

บรรณานุกรม

สวินทร์ พงษ์เก่า.(ม.ป.ป.). การประเมินความเสี่ยงเพื่อควบคุมความสูญเสีย. สืบค้นเมื่อวันที่ 9 พฤษภาคม 2560, จาก เว็บไซต์สมาคมส่งเสริมความปลอดภัยและอนามัยในการทำงาน (ประเทศไทย)

http://www.shawpat.or.th/index.php?option=com_content&view=article&id=222:%E0%B9%92%E0%B9%95%E0%B9%95%E0%B9%96-%m-%E0%B9%90%E0%B9%93-%E0%B9%91%E0%B9%95-%M-%S&catid=55:safety-system&Itemid=200

ผศ.ปราณี พรรณวิเชียร.(ม.ป.ป.). การบริหารความเสี่ยง {เอกสารประกอบการบรรยาย}. บรรยายเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยพายัพ เชียงใหม่

ผศ.ปราณี พรรณวิเชียร.(ม.ป.ป.). แนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน {เอกสารประกอบการบรรยาย}. บรรยายเมื่อวันที่ 31 มกราคม 2560 ณ มหาวิทยาลัยพายัพ เชียงใหม่