

การจัดทำคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน

	คู่มือปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedure: SOP)	แก้ไขครั้งที่
	หน่วยงาน กลุ่มงานบริหารงานทั่วไป กองนโยบายและแผน	หน้า ๑
	ชื่อคู่มือ กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	

๑. วัตถุประสงค์

คู่มือนี้มีวัตถุประสงค์

- ๑) เพื่อให้สามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ๒) เพื่อกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
- ๓) เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ ส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง และมีส่วนร่วมในการเฝ้าระวังและรายงานความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น"

๒. ขอบเขตของคู่มือ

ขอบเขตของคู่มือแผนบริหารความเสี่ยงคือ กระบวนการและแนวทางปฏิบัติทั้งหมดที่องค์กรใช้ในการจัดการความเสี่ยง ตั้งแต่การระบุความเสี่ยงไปจนถึงการติดตามและรายงานผล เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓. ระเบียบ หลักเกณฑ์เอกสารอ้างอิงที่เกี่ยวข้อง

การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ มีระเบียบและหลักเกณฑ์ที่สำคัญที่ต้องอ้างอิงและถือปฏิบัติ ได้แก่ :

๓.๑ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑: มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

๓.๒ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒: เป็นหลักเกณฑ์ที่ออกตาม พ.ร.บ. วินัยการเงินการคลังฯ โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานสำหรับทุกหน่วยงานของรัฐ โดยครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดนโยบาย การระบุ การประเมิน การตอบสนองความเสี่ยง รวมถึงการติดตามและทบทวนแผน

๔. ข้อกำหนดที่สำคัญกระบวนการ

กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกระบวนการที่เป็นวงจรต่อเนื่อง ประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร
๒. การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

๓. การระบุความเสี่ยง
๔. การประเมินความเสี่ยง
๕. การตอบสนองความเสี่ยง
๖. การติดตามและทบทวน
๗. การสื่อสารและการรายงาน

๕. ขอบเขตการทำงาน กระบวนการ แผนบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงจะแบ่งออกเป็นหลายขั้นตอน เพื่อให้การจัดการความเสี่ยงเป็นไปอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมีองค์ประกอบหลักดังนี้:

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์และนโยบาย: กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่ทุกคนในองค์กรต้องยึดถือ

๒. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification): ค้นหาและทำความเข้าใจความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น

๒.๑ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) คือ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดกลยุทธ์ พันธกิจ และการตัดสินใจด้านกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมายกลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร และสภาพแวดล้อม ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายรัฐบาล ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจและการเมือง ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารจัดการ เป็นต้น

๒.๒ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทั้งในส่วนของการบริหารงานบุคลากรและเทคโนโลยีที่ใช้ในการทำงาน ได้แก่ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากร ความเสี่ยงเกี่ยวกับการทุจริต ความเสี่ยงเกี่ยวกับบุคลากร ความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการสื่อสารภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

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

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

๒.๕ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk: E) คือ ความเสี่ยงที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นและมักจะถูกมองข้ามจากองค์กร แต่มีผลกระทบรุนแรงต่อองค์กรมากกว่าความเสี่ยงเดิม เช่น ความเสี่ยงจากภัยพิบัติและภัยธรรมชาติ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ การโจมตีทางไซเบอร์ การปลอมแปลงหรือการโจรกรรมข้อมูล ความเสี่ยงจากความล้มเหลวในการปรับตัว การเรียกร้องความโปร่งใส และสิทธิมนุษยชน การเคลื่อนไหวทางสังคม เป็นต้น

๒.๖ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R) ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการรับรู้ด้านลบของสังคม และที่มีต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย อาจเกิดจากความเสียหายโดยตรงซึ่ง

เป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย หรือส่วนงาน/หน่วยงาน ตัวอย่างเช่น ข่าวเชิงลบของส่วนงาน/หน่วยงาน แพร่กระจายอย่าง รวดเร็ว นิสิต อาจารย์ ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ไม่เท่าทันในการ ใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

๒.๗ ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk: IT) ความเสี่ยงที่เกิดจากเทคโนโลยีสารสนเทศจากระบบคอมพิวเตอร์ หรือเครือข่ายสื่อสารขององค์กรเกิดความล้มเหลว ล้าสมัย และไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้การ ดำเนินงานหยุดชะงักหรือไม่สามารถให้บริการได้ เช่น ข้อมูลไม่ถูกต้อง ข้อมูลไม่มีความปลอดภัยจากการโจรกรรม การไม่สามารถกู้ระบบได้อย่างทันท่วงที

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment): วิเคราะห์ความเสี่ยงที่ระบุได้ โดยพิจารณาจากโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิด, ผลกระทบ (Impact), ความสามารถที่จะปรับปรุง (Ability to Improve), ความเร่งด่วนที่จะปรับปรุง (Timescales) หากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง เพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

๔. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response): กำหนดมาตรการหรือแนวทางในการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น

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

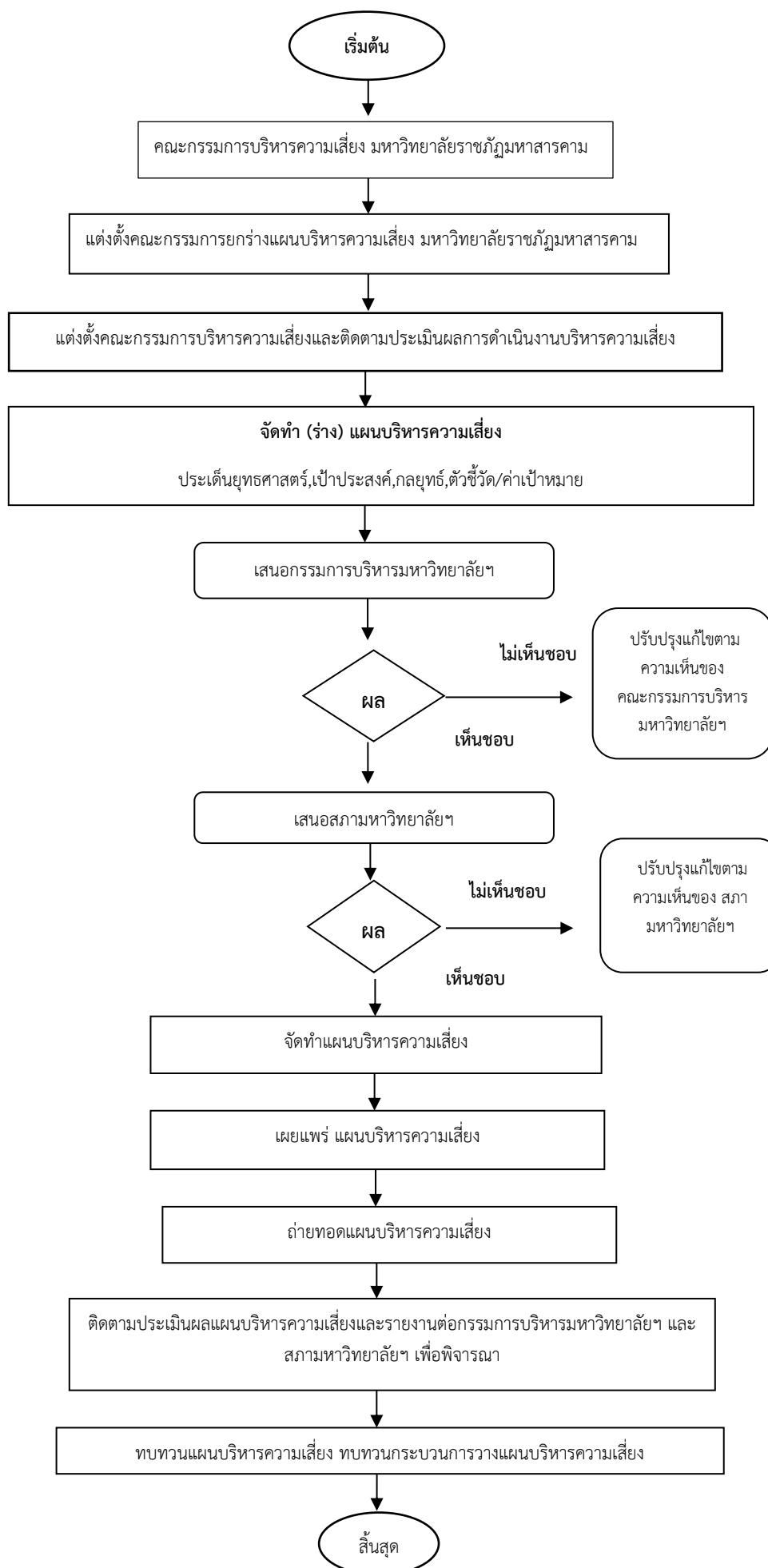
๔.๒ การลดหรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction : Treat) คือ การเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงจากการดำเนินงานปกติ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือเพื่อลดผลกระทบของความเสี่ยง เพื่อทำให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ การกำหนดผู้จัดจ้างและผู้รับมอบงานให้แยกจากกัน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

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

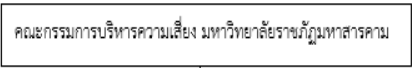
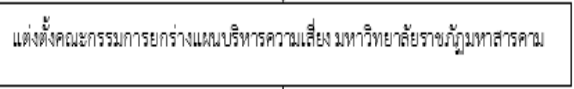
๔.๔ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance : Take) คือ การยอมรับให้ความเสี่ยงเกิดขึ้น เนื่องจากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

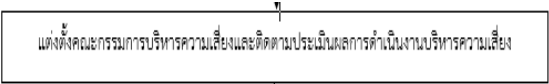
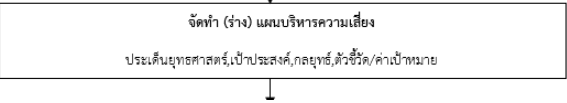
๕. การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting): ติดตามความคืบหน้าของการจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และจัดทำรายงานเพื่อสื่อสารให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องรับทราบ

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ที่	ขั้นตอน	รายละเอียด	ระยะเวลา ดำเนินการ	กฎ หลักเกณฑ์อ้างอิง	ผู้รับผิดชอบ	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
๑.				๑. ISO ๓๑๐๐๐:๒๐๑๘: มาตรฐานสากลที่ให้แนวทางใน การบริหารความเสี่ยง ซึ่งเป็นที่ นิยมและสามารถปรับใช้ได้กับทุก องค์กร		
๒.		แต่งตั้งคณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย เพื่อกำกับ ติดตาม และขับเคลื่อนการ บริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัยให้เป็นไปอย่าง มีประสิทธิภาพ		๒. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ปฏิบัติการบริหารจัดการความ เสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒	คณะกรรมการฯ/ ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.เอกสาร/แผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
๓.		คณะกรรมการยกร่างแผน บริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม มีหน้าที่ ดำเนินการ ศึกษา วิเคราะห์ และจัดทำร่างแผนบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย	๑ วัน		คณะกรรมการฯ/ ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑. คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการยกร่าง แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม

๔.	 <pre> graph TD A[แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและติดตามประเมินผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง] --> B[] </pre>	กำกับ ดูแล ติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยง ของหน่วยงานหรือ มหาวิทยาลัยฯ	๑-๒ วันทำ การ		คณะกรรมการฯ /ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.คำสั่งแต่งตั้ง คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงและติดตาม ประเมินผลการ ดำเนินงานบริหารความ เสี่ยง
๕.	 <pre> graph TD A[จัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง ประเด็นยุทธศาสตร์,เป้าประสงค์,กลยุทธ์,ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย] --> B[] </pre>	ดำเนินการเพื่อวิเคราะห์และ วางแผนจัดการความเสี่ยงที่ อาจส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงาน โดยมี ขั้นตอนสำคัญ เช่น การ รวบรวมข้อมูลและประเมิน ความเสี่ยงจากหน่วยงาน ต่าง ๆ วิเคราะห์สาเหตุ โอกาสเกิด และผลกระทบของความ เสี่ยง ,ประเมินและจัดลำดับ ระดับความเสี่ยง ,กำหนด มาตรการควบคุม ป้องกัน และลดความเสี่ยง เป็นต้น			คณะกรรมการฯ /ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.(ร่าง) แผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม

๖.		นำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ			คณะกรรมการฯ/ ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.(ร่าง) แผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม คณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย เห็นชอบ
๗.		นำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เสนอสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ			คณะกรรมการฯ/ ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.(ร่าง) แผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม สภามหาวิทยาลัยมีมติ เห็นชอบ
๘.		จัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ฉบับสภาเห็นชอบ			ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม
๙.		โดย เว็บไซต์กองนโยบายและแผน เป็นช่องทางหลักในการเผยแพร่เอกสารอย่างเป็นทางการให้บุคลากรสามารถเข้าถึงและดาวน์โหลดแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม นำไปปฏิบัติและจัดทำรายงานผลการ			ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏ มหาสารคาม

		ดำเนินงานตามแผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัยฯ ในลำดับต่อไป				
๑๐.	↓ ถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยง ↓	การนำแผนบริหารความ เสี่ยงจากระดับมหาวิทยาลัย ถ่ายทอดลงสู่คณะ สำนัก กอง หน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้ทุกหน่วยงาน รับทราบแนวทาง เป้าหมาย มาตรการควบคุมความเสี่ยง			ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.รายงานผลการ ดำเนินงานแผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
๑๑.	↓ ติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานต่อกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยฯ และ สภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณา ↓	ติดตามผลการดำเนินงาน ของแต่ละหน่วยงานตาม แผนบริหารความเสี่ยง และ จัดทำรายงานสรุปผลการ ดำเนินงานด้านความเสี่ยง เพื่อเสนอรายงานต่อคณะ กรรมการบริหาร มหาวิทยาลัยและสภา มหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา/ รับทราบ	รายไตรมาส (รอบ๖,๙,๑๒ เดือน)		ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.รายงานผลการ ดำเนินงานแผนบริหาร ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม
๑๒.	↓ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง ทบทวนกระบวนการวางแผนบริหารความเสี่ยง ↓	ทบทวนประเด็นความเสี่ยงที่ ยังคงมีระดับความเสี่ยงสูง หรือยังไม่สามารถควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่			ผู้รับผิดชอบงาน แผนบริหารความ เสี่ยง	๑.รายงานผลการ ดำเนินงานแผนบริหาร

		ยอมรับได้ เพื่อนำมา ดำเนินการต่อเนื่องใน ปีงบประมาณถัดไป				ความเสี่ยง มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม ๒. แผนบริหารความ เสี่ยง มหาวิทยาลัยราช ภัฏมหาสารคาม
๑๓.	↓ สิ้นสุด					