



คู่มือการบริหารความเสี่ยง

Risk Management

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

คำนำ

การบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุม และการวัดผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรที่มีอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากขึ้น ลดการสูญเสียและโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง วิเคราะห์ความเสี่ยงจากประเด็นยุทธศาสตร์ของวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ตามระบบ COSO ERM โดยกำหนดวัตถุประสงค์ การบ่งชี้หรือระบุเหตุการณ์ว่ามีปัจจัยใดบ้าง ทำการประเมินความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบที่เกิดขึ้น เพื่อวิเคราะห์การตอบสนองต่อความเสี่ยง แล้วหาแนวทางการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยฝ่ายแผนและพัฒนา จึงได้จัดทำ “คู่มือการบริหารความเสี่ยง” ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานภายในใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงของตนเอง รวมทั้งช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการหาวิธีการแก้ปัญหาที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ การขับเคลื่อนการพัฒนาวิทยาลัยฯ ตามแผนยุทธศาสตร์ฯ ปี พ.ศ. 2566-2570 ต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
ฝ่ายแผนและพัฒนา วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น

สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 บททั่วไป	3
- หลักการและเหตุผล	3
- วัตถุประสงค์ของคู่มือและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	3
- วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์	4
- ปฏิทินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	5
ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยง	7
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง	7
- วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง	7
- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	7
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	8
- นิยามศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง	9
ส่วนที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	11
- การระบุความเสี่ยง	11
- การประเมินความเสี่ยง	12
- การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	17
- การรายงานและถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง	17
ส่วนที่ 4 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง	18
- สารระสำคัญการจัดทำเล่มแผนการบริหารความเสี่ยง	18
ภาคผนวก	20
- แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM_1_NTC)	21
- แบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_2_NTC)	23
- แบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_3_NTC)	25

ส่วนที่ 1

บททั่วไป

หลักการและเหตุผล

การจัดการความเสี่ยง หรือการบริหารความเสี่ยง เป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญที่จะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่างๆ แม้ว่าหน่วยงานจะจัดระบบการควบคุมภายในไว้ดีอยู่แล้วก็ตาม แต่ควมมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพของมาตรฐานการควบคุมต่างๆ ที่กำหนดไว้อาจแปรเปลี่ยนได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการบริหาร หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย สภาพการณ์การแข่งขัน และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ที่มีผลกระทบต่อการทำงานและระบบการควบคุมภายในขององค์กร ดังนั้น การมีระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรบรรลุพันธกิจและเป้าหมายยุทธศาสตร์ขององค์กร รวมถึงการบรรลุเป้าหมายการมีระบบธรรมาภิบาลที่ดีที่เสริมสร้างให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีของสถาบัน

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น จึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนและกำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้แก่ทุกหน่วยงาน ทั้งนี้ ปัจจัยสำคัญที่จะสร้างความสำเร็จของงานด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร คือ ความรู้ความเข้าใจและการเล็งเห็นประโยชน์ของงานบริหารความเสี่ยงของผู้บริหาร และบุคลากร โดยสามารถนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้งานได้จริง ทั้งในระดับองค์กรและระดับหน่วยงาน สามารถวางกรอบนโยบายการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง คำนึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมเพื่อให้เกิดการพัฒนางานด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของคู่มือและการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อใช้บริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้
2. เพื่อการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรในที่สุด
3. เพื่อให้บุคลากรทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการเข้าใจหลักการ กระบวนการ ขั้นตอน และประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
4. เพื่อให้ผู้บริหารมีเครื่องมือในการควบคุมกำกับ การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กร
5. เพื่อใช้ในการวางแผนกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ควบคู่กับการบริหารงาน การบริหารโครงการที่จะทำให้ภารกิจขององค์กรเกิดสัมฤทธิ์ผลสูงสุด

วิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“เสริมสร้างคุณธรรม เป็นผู้นำทางการศึกษา พัฒนาสู่สากล”

2. พันธกิจ (Mission)

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์นมุ่งสู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นและชุมชนที่มีวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ร่วมกัน การเป็นแหล่งเรียนรู้ ถ่ายทอดความรู้และเทคโนโลยีเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนและการให้ประชาชนมีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิตอันจะนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีพันธกิจหลักที่สำคัญดังนี้

1) ผลิตบัณฑิตและเป็นแหล่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรในพื้นที่ให้มีจิตสำนึกและความรู้ความสามารถ เพื่อเป็นหลักในการขับเคลื่อน พัฒนา และเปลี่ยนแปลงในระดับพื้นที่โดยส่งเสริมศักยภาพนักศึกษาให้ได้บัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2565 ตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต ของผู้ประกอบการ และตลาดแรงงาน โดยอาศัยกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบผสมผสาน การจัดทำโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาของวิทยาลัยนอร์ทเทิร์นให้เป็นบัณฑิตที่มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

2) ด้านงานวิจัยและงานสร้างสรรค์ วิทยาลัยฯ มีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการวิจัยและสร้างนวัตกรรมเพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาชุมชน เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต สร้างรายได้และเพิ่มมูลค่าของทรัพย์สินทางปัญญา รวมถึงพัฒนาชุมชนไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต และวิทยาลัยฯ พร้อมทั้งจะเป็นแหล่งฐานข้อมูลด้านการจัดการความรู้และเป็นพี่เลี้ยงกับสังคมชุมชน ท้องถิ่น และประเทศชาติ

3) ด้านการบริการวิชาการ วิทยาลัยฯ มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่และชุมชนท้องถิ่นผ่านระบบการบริการวิชาการ เพื่อยกระดับศักยภาพของสถานศึกษา องค์กรในชุมชน และประชาชน ให้มีความเข้มแข็งในด้านความรู้และทักษะทางวิชาชีพ มีความสามารถในการใช้หรือประยุกต์ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล มีความสามารถและมีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เศรษฐกิจและสังคมในชุมชนเพื่อส่งเสริมให้ชุมชน และท้องถิ่นมีความเข้มแข็ง มั่นคง ยั่งยืน และพึ่งตัวเองได้ และยังสามารถแข่งขันได้ในระดับท้องถิ่น ระดับภูมิภาคและระดับประเทศ

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม วิทยาลัยฯ ให้ความสำคัญกับการอนุรักษ์และการสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยการส่งเสริมการสืบทอดและพัฒนาความรู้จากผู้มีภูมิปัญญา ด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาของท้องถิ่น ในการประยุกต์ สร้างสรรค์ และพัฒนาผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่นให้เข้ากับยุคสมัย เพื่อเพิ่มคุณค่าและมูลค่าของผลงาน รวมถึงการสร้างการตลาดแบบครบวงจรแก่ผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

5) ด้านการบริหารจัดการ วิทยาลัยฯ มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งเปิดโอกาสให้คณาจารย์ นักศึกษา และบุคลากร รวมถึงการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง (Stakeholder) ได้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา และพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อนำไปสู่การเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้

3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (ปี พ.ศ. 2566-2570)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การจัดการเรียนการสอนเพื่อสร้างบัณฑิตมืออาชีพ และแสวงหาบุคลากรเพื่อตอบสนองการเรียนการสอนในศตวรรษที่ 21

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยกระดับมาตรฐานงานวิจัยและ สร้างสรรค์ให้มีคุณภาพตอบสนองต่อการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาประเทศ โดยให้มีการตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารที่มีชื่ออยู่ในฐานข้อมูลที่เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและระดับนานาชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เป็นศูนย์กลางการให้บริการวิชาการ เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 อนุรักษ์ สืบสาน เผยแพร่และพัฒนาศิลปะ วัฒนธรรม ความเป็นไทย และภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อสร้างโอกาสและมูลค่าเพิ่ม

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารจัดการเพื่อพัฒนา องค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Brand Image ของสถาบันเป็นที่ยอมรับและมีชื่อเสียง

ยุทธศาสตร์ที่ 7 แสวงหารายได้เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ปฏิทินการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

ลำดับ	ระยะเวลาดำเนินการ	งานที่ปฏิบัติ
1.	เมษายน	ระดับคณะ/หน่วยงาน -คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประชุมกำหนดแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
2.	เมษายน	ระดับคณะ/หน่วยงาน -ดำเนินการตามแนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยง -วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง -ประเมินความเสี่ยง -กำหนดกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง แนวทาง/มาตรการต่างๆ -จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง บันทึกในรูปแบบตามที่กำหนด -นำส่งแผนการบริหารความเสี่ยงคณะ/หน่วยงาน ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน

ลำดับ	ระยะเวลาดำเนินการ	งานที่ปฏิบัติ
3.	เมษายน	<u>ระดับสถาบัน</u> คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน โดยฝ่ายแผนและพัฒนา -รวบรวมข้อมูลแผนการบริหารความเสี่ยงจากระดับคณะ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง -พิจารณาความเสี่ยงของระดับคณะ/หน่วยงาน -จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน
4.	พฤษภาคม	<u>ระดับคณะ/หน่วยงาน</u> -ปรับปรุงแก้ไขตามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันพิจารณา <u>ระดับสถาบัน</u> -ปรับปรุงแก้ไขตามคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันพิจารณา -นำส่งผลการพิจารณาจากสภาวิทยาลัยให้ระดับคณะ/หน่วยงานทราบ
5.	ก่อนสิ้นปีการศึกษา	<u>ระดับคณะ/หน่วยงาน และระดับสถาบัน</u> รายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น มีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงได้กำหนดการนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษาของวิทยาลัย ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน คณะ/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
3. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติของทุกคณะ/หน่วยงาน/สถาบัน
4. ให้มีการติดตามและประเมินผลตามระบบแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
5. ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน/สถาบัน รายงานผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงในแต่ละปี

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

1. เพื่อเตรียมความพร้อมของวิทยาลัยในการวางแผนป้องกันความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
2. เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้น
3. เพื่อรองรับการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

1. ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
2. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
3. ปรับปรุงระบบงานและการวางแผนงาน
4. เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
5. เป็นการมองเป้าหมายในภาพรวม

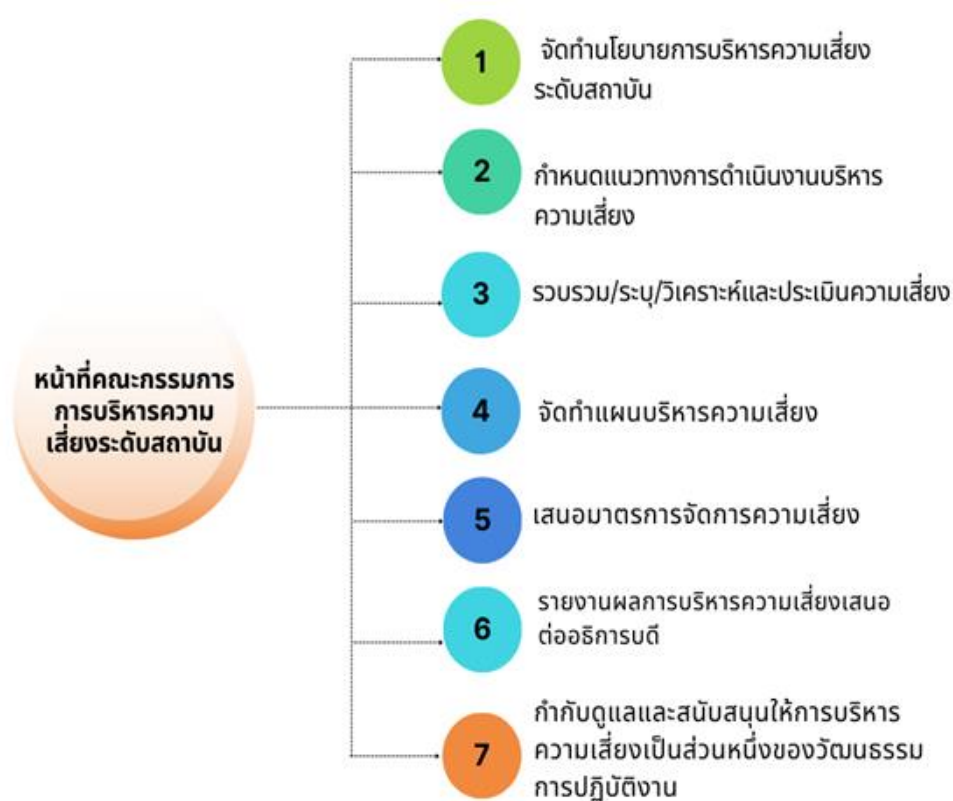
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

วิทยาลัยนอร์ทเทิร์น กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ระดับ ดังนี้

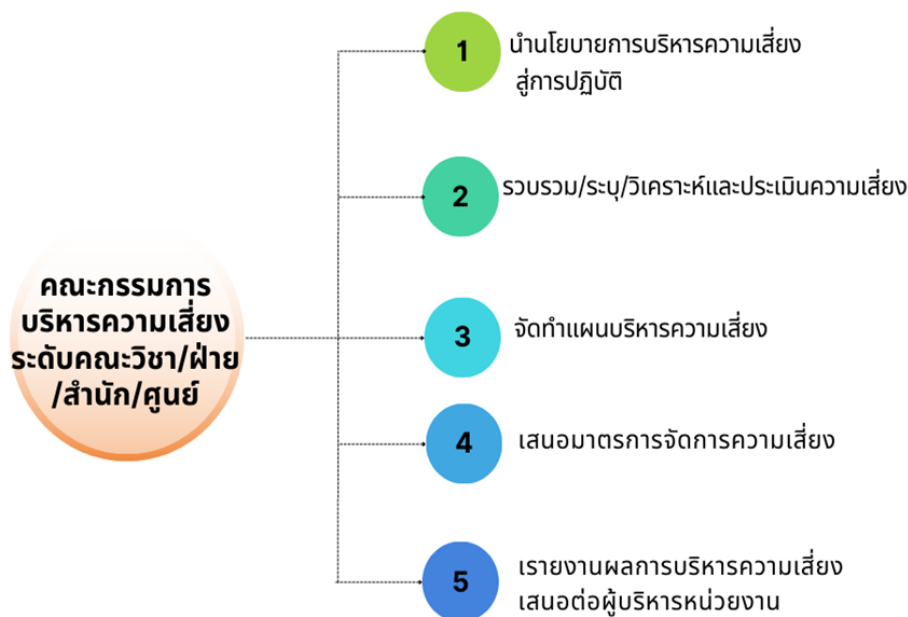
1. ระดับสถาบัน รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงวิทยาลัยนอร์ทเทิร์น ประกอบด้วยรองอธิการบดีที่ได้รับมอบหมายเป็นประธาน ผู้แทนจากคณะวิชา/ฝ่าย/สำนัก/ศูนย์ เป็นกรรมการดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของอธิการบดี

2. ระดับคณะ/ฝ่าย/สำนัก/ศูนย์ รับผิดชอบโดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของคณะ/ฝ่าย/สำนัก/ศูนย์ ประกอบด้วยคณบดีหรือผู้อำนวยการเป็นประธาน ผู้แทนสาขาวิชาหรือผู้แทนของฝ่ายต่างๆ เป็นกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของคณบดี/ผู้อำนวยการ

โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งสองระดับ มีหน้าที่และความรับผิดชอบ ดังนี้



ภาพที่ 1 หน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน



ภาพที่ 2 หน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/ฝ่าย/สำนัก/ศูนย์

นิยามศัพท์เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคตที่ก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์และมีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ในการดำเนินภารกิจด้านการผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการดำเนินงานการบริหารจัดการ

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกและภายใน โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดขึ้นได้อย่างไร ที่ใด เมื่อใด ตลอดจนใครเป็นผู้รับผิดชอบ ซึ่งสาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์/มาตรการ/แนวทางลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมกับสถานการณ์และบริบทของหน่วยงาน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน (Internal Factor) หมายถึง ปัจจัยภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์เป็นปัจจัยที่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่างเช่น โครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มความพึงพอใจ บุคลากร กระบวนการหรือขั้นตอนการปฏิบัติงาน การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบ

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก (External Factor) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นปัจจัยที่ควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตามศึกษาแนวโน้มที่จะเกิด และวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาสหรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างเช่น ภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภาวะเศรษฐกิจ การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงของประชากร การก่อการร้าย หรือเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดลำดับความเสี่ยงที่ระบุ โดยการพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ

- โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) คือเหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
- ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน

การจัดระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง การนำผลการประเมินความเสี่ยงประมวลเข้าด้วยกัน

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง การบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่หน่วยงานจะเกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงของหน่วยงานเป็นสำคัญ โดยที่ได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งหน่วยงาน

กิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities) หมายถึง กระบวนการปฏิบัติงานที่ผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงาน ฝ่ายบริหารและบุคลากรของหน่วยงานจัดให้มีขึ้นเมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรงของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การติดตามผล ทบทวนและรายงาน (Risk Monitoring) เป็นการควบคุมการจัดการความเสี่ยงอย่างมีคุณภาพและมีความเหมาะสม การติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความก้าวหน้า สถานะความเสี่ยง โดยมีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 3

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการบริหารความเสี่ยง ออกแบบมาเพื่อใช้ในการระบุความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมิน และ จัดระดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์การดำเนินภารกิจและการบริหารจัดการของ องค์กร ตามสภาพแวดล้อมขององค์กร เพื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงให้ อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แนวคิดเกี่ยวกับ Risk Management Standards มีหลายแนวคิดที่นิยมใช้คือ การตรวจสอบภายในตามระบบ COSO (The Committee of Sponsoring of the Treadway Commission) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ



ภาพที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยง หรือ การบ่งชี้เหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายพันธกิจ และการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการขององค์กร ของคณะ/หน่วยงาน เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เป็นการทำความเข้าใจกับสาเหตุของการเกิดความเสี่ยง ระบุถึงเหตุการณ์หรือกิจกรรมของกระบวนการปฏิบัติงานที่ อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายให้กับองค์กร วิทยาลัยนอร์ทเทิร์นจึงได้กำหนดหลักเกณฑ์การระบุ ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์ของวิทยาลัย (พ.ศ. 2566-2570) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ยุทธศาสตร์ ฉบับได้รับความเห็นชอบจากสภาวิทยาลัย เมื่อ 1 มิถุนายน 2566 โดยจำแนกประเด็นความเสี่ยง ประกอบด้วยความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและภายนอกที่ครอบคลุมในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร จำแนกเป็นประเด็นความเสี่ยงย่อยเพื่อเป็นแนวทางให้คณะ/หน่วยงาน/สถาบัน ได้ดำเนินการ ดังนี้

- ความเสี่ยงด้านนักศึกษา มีข้อมูลนักศึกษาที่มีความเสี่ยงไม่สามารถจะสำเร็จตามระยะเวลาที่หลักสูตรกำหนด หรือการลาออกกลางคัน หรือมีผลการเรียนต่ำ

- ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการ พิจารณาตามพันธกิจของคณะ/หน่วยงาน/สถาบัน ได้แก่ วิจัย บริการวิชาการ ศิลปวัฒนธรรม การเรียนการสอน

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์และการบรรลุวิสัยทัศน์ (ทั้งระดับคณะ/หน่วยงาน/สถาบัน)

- ความเสี่ยงด้านบุคลากร อย่างเช่น ขาดแคลนจำนวนอาจารย์ ตำแหน่งวิชาการ ศักยภาพ (สมรรถนะ) การฝึกอบรม รวมทั้งด้านจรรยาบรรณหรือธรรมาภิบาลที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการประเมินผลนักศึกษา

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร อย่างเช่น การเงิน (เป็นความเสี่ยงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรหรือการเจริญเติบโตของวิทยาลัย) งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่ การจัดหาและการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน การจัดการข้อมูล

- ความเสี่ยงด้านนโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านอื่นๆ ตามบริบทของสถาบัน

2. ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ภัยธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม สงคราม การก่อการร้าย โรคอุบัติใหม่ เป็นต้น

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงและใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อประเมินว่ามาตรการต่างๆ ที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่วิทยาลัยยอมรับได้

การประเมินความเสี่ยง

กระบวนการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความเสี่ยงให้ทราบระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง โดยที่

- การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง เป็นการประเมินความเป็นไปได้/โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีมากน้อยเพียงใด พิจารณาในรูปของความถี่ (Frequency) หรือระดับความเป็นไปได้/โอกาส ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของทีมงานจากการประชุมกลุ่ม โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณสามารถระบุข้อมูลตัวเลขหรือ

จำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับข้อมูลเชิงพรรณนาไม่สามารถระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ ดังตัวอย่างการประเมินเป็น 5 ระดับ ดังนี้

โอกาสที่จะเกิด ความเสี่ยง	เชิงปริมาณ (ความถี่ที่เกิดขึ้นเฉลี่ย)		เชิงคุณภาพ (ร้อยละโอกาสที่จะเกิดขึ้น)	ระดับ คะแนน
น้อยมาก	มากกว่า 5 ปีต่อครั้ง	น้อยกว่า 50%	ยากที่จะเกิดขึ้น/ ไม่มีโอกาสเกิด	1
น้อย	มากกว่า 1 ปีต่อครั้ง	50-59%	ไม่น่าจะเกิดขึ้นหรือ เกิดบ้างหรือเกิดได้น้อย	2
ปานกลาง	ระหว่าง 6-12 เดือนต่อครั้ง	60-69%	มีโอกาสเกิดแต่นานๆ ครั้ง	3
สูง	ระหว่าง 1-6 เดือนต่อครั้ง	70-79%	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง หรือบ่อย	4
สูงมาก	มากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน	มากกว่า 80%	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	5

- การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Impact: I) หมายถึง ปริมาณของความรุนแรงความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ต่างๆ หรือความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหาย หรือผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งมีทั้งผลกระทบเชิงปริมาณ (สามารถคิดเป็นมูลค่าความสูญเสียได้) และในเชิงคุณภาพ โดยแบ่งเกณฑ์การประเมินเป็น 5 ระดับ ดังตัวอย่างดังนี้

ผลกระทบของความเสี่ยง	เกณฑ์ความรุนแรงถ้ามีความเสี่ยง	คะแนน
น้อยมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงาน มีน้อยมาก	1
น้อย	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงาน มีน้อย	2
ปานกลาง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงาน มีปานกลาง	3
สูง	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงาน มีสูง	4
สูงมาก	ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร/หน่วยงาน มีสูงมาก	5

- การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของวิทยาลัย/คณะ/หน่วยงาน

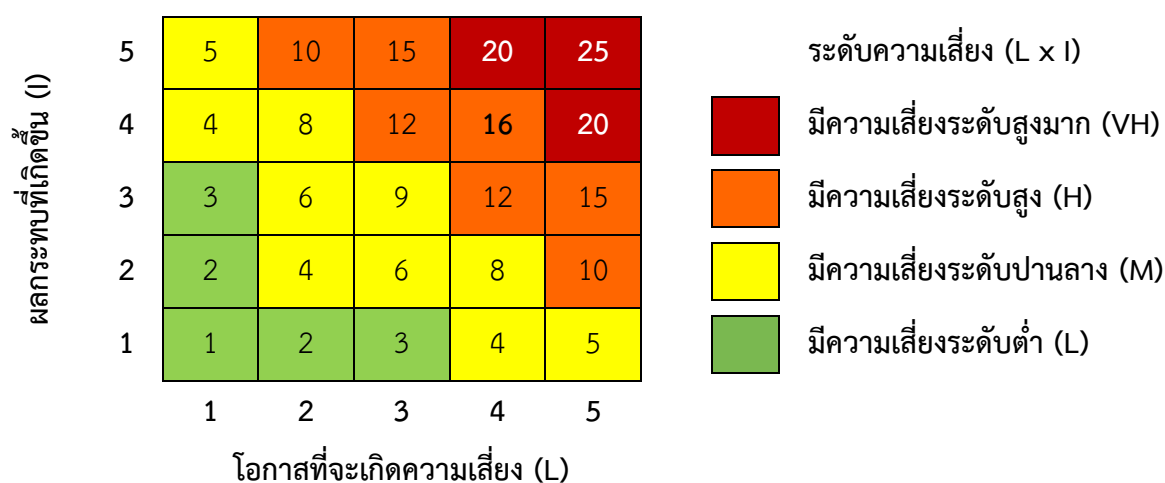
ทั้งนี้ คณะ/หน่วยงาน/สถาบัน สามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงได้เองตามการวิเคราะห์พิจารณาความเสี่ยง เพื่อเป็นเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยงจากโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ ตัวอย่างตัวชี้วัดความเสี่ยงดังแสดงตารางถัดไป

ประเด็น ผลกระทบของความเสียหาย	1 = น้อยมาก	2 = น้อย	3 = ปานกลาง	4 = สูง	5 = สูงมาก
1. ด้านการเงิน (มูลค่าความเสียหายวัดเป็นตัวเงินได้)	ไม่เกิน 10,000 บาท	10,001-50,000 บาท	50,001-200,000 บาท	200,001- 1 ล้านบาท	เกิน 1 ล้านบาท
2. ต้องอัตรด้านเวลา	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 1 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 1-2 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 2-4 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 4-6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 6 เดือน
3. ด้านภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	แทบไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรเลย	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรน้อย	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรบ้าง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูง	มีผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรในระดับสูงมาก
4. ด้านการประกันคุณภาพการศึกษา	ได้ 3 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 2 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 1 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 1 คะแนนแต่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ	ได้ 0 คะแนนตามเกณฑ์ประกันคุณภาพ
5. ต่อระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (ความเสียหาย)	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ	เกิดเหตุที่แก้ไขได้	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญและระบบความปลอดภัยที่ส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่างๆ
6. ด้านอัตราตายต่อชีวิตและความปลอดภัย (อุบัติเหตุ อุบัติภัย มลพิษ ฯลฯ)	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง/สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย	มีการบาดเจ็บรุนแรง/สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน/สูญเสียทรัพย์สินมาก	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน/สูญเสียทรัพย์สินมาก	มีการบาดเจ็บถึงชีวิต/สูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก
7. ด้านประสิทธิผล	ต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 5%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 5-10%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 11-15%	ต่ำกว่าเป้าหมาย 16-20%	ต่ำกว่าเป้าหมายเกิน 20%
8. ด้านการดำเนินงานตามแผน (ตามตัวชี้วัด)	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า 90%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 80-89%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 70-79%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผน 50-69%	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนน้อยกว่า 50%
9. ผลกระทบต่อเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ของส่วนงาน	แทบไม่มีผลกระทบต่อภารกิจหรือไม่บรรลุ	มีผลกระทบบางส่วน แต่ยังสามารถบรรลุได้	มีผลกระทบบางส่วน แต่ทำให้บรรลุได้บางส่วน (ไม่ครบ)	มีผลกระทบมาก แต่ทำให้บรรลุได้บางส่วน (ไม่ครบ)	มีผลกระทบมากทำให้ไม่สามารถบรรลุได้ (ทั้งหมด)
10. จำนวนผู้ร้องเรียน	ต่อเดือน น้อยกว่า 1 ราย	ต่อเดือน 2 ราย	ต่อเดือน 3 ราย	ต่อเดือน 4 ราย	ต่อเดือน มากกว่า 5 ราย

2. การจัดลำดับความเสี่ยง แสดงถึงสถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นเพื่อหาระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) ตามสูตร $D = L \times I$ แบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ ความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง ความเสี่ยงปานกลาง และความเสี่ยงน้อย

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
ความเสี่ยงต่ำ	1-3	ระดับที่ยอมรับความเสี่ยงได้ ภายใต้วิธีการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่เดิม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ความเสี่ยงปานกลาง	4-9	ระดับที่พอยอมรับความเสี่ยงได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้
ความเสี่ยงสูง	10-19	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ต่อไป
ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ทันที

สามารถแสดงเป็นแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ดังนี้



เมื่อหน่วยงานมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและสูงมาก ซึ่งถือว่ามีนัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณาในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและต่ำ เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถดำเนินการได้ด้วยตนเองด้วยการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ หน่วยงานจะต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

3. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)

เป็นการตอบสนองความเสี่ยง/ระบุมาตรการการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม หลังจากที่ได้มีการประเมินความเสี่ยงแล้ว จะเป็นกระบวนการของการกำหนดมาตรการการบริหารความเสี่ยงโดยการนำความเสี่ยงในระดับปานกลาง (M) สูง (H) และสูงมาก (VH) มาดำเนินการระบุมาตรการการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) แนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 กลยุทธ์ เรียกว่า 4T's Strategies ดังนี้

1) **การยอมรับความเสี่ยง (Take)** หมายถึง การตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่ปรากฏอยู่ อาจเนื่องจากมีกิจกรรมการควบคุมภายในที่ได้อยู่แล้ว หรือหากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ ไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกัน แต่การเลือกบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างสม่ำเสมอ เพื่อรองรับผลที่จะเกิดขึ้น

2) **การลดความรุนแรงและควบคุมความเสี่ยง (Treat)** หมายถึง การลดโอกาสในการเกิดความเสี่ยง และ/หรือลดความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยหาวิธีการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ โดยมีการเตรียมความพร้อมของบุคลากร เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ เช่น การจัดอบรมบุคลากรเพื่อเพิ่มทักษะ การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การออกแบบระบบการควบคุมภายใน การปรับปรุงแก้ไขกระบวนการ การตรวจติดตาม เป็นต้น ด้วยการ

3) **การแบ่งปัน/กระจาย/โอนความเสี่ยง (Transfer)** หมายถึง การกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป ที่มั่นใจว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงนั้นได้เป็นอย่างดี เช่น การทำประกันภัยกับบริษัทภายนอก (Insurance) การทำสัญญา (Contracts) การรับประกัน (Warranties) หรือการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน (Outsource)

4) **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)** หมายถึง การจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และไม่อาจยอมรับได้จึงต้องตัดสินใจหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น เช่น การหยุด/ยกเลิกดำเนินการ โครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป หรือเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ หรือการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน หรือการลดขนาดของงาน หรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

4. การควบคุมภายใน

การควบคุมภายใน คือ นโยบาย วิธีการและการกระทำที่กำหนดเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการดำเนินการควบคุมภายในนี้มีความสัมพันธ์กับการจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นก่อนหน้าอย่างมาก การกำหนดกิจกรรมการควบคุมควรเป็นกิจกรรมที่แทรกในกระบวนการปฏิบัติงานปกติ ประเภทของการควบคุมอาจแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

1) **แบบป้องกัน** เป็นวิธีที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันระดับความน่าจะเป็นของข้อผิดพลาดไว้ก่อน เช่น การให้ความเห็นชอบ การขออนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กรและมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่เหมาะสม การแบ่งแยกหน้าที่การเข้าถึงทรัพย์สิน เป็นต้น

2) แบบแก้ไข เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาด อาจเป็นวิธีการใหม่ที่ไม่เคยทำการควบคุมมาก่อน เช่น ใช้ระบบอัตโนมัติ การจัดกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การจัดโครงสร้างใหม่ การยุบรวมหรือยกเลิกการดำเนินการบางอย่าง หรืออาจใช้วิธีชดเชยการควบคุมปกติ เช่น การให้มีการสอบทานของผู้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด เพราะไม่มีงบประมาณมากพอที่จะจ้างผู้เชี่ยวชาญเพิ่ม การให้มีการกำกับสอบทานควบคุม เป็นต้น

3) แบบค้นพบ เป็นวิธีควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นโดยเร็ว เช่น การสอบทานผลลัพธ์ การตรวจนับ การรายงานข้อบกพร่อง การวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน การรายงานสิ่งผิดปกติ เป็นต้น

4) แบบส่งเสริม เป็นการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ เช่น การกำหนดนโยบาย วิธีการปฏิบัติงาน แผนการฝึกอบรม การมีมาตรการจูงใจ เป็นต้น

การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง กำหนดให้มีการติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน โดยให้เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงานให้ผู้บริหารทราบ เมื่อพบสิ่งที่จะก่อให้เกิดความผิดพลาด หรือพบโอกาสที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น และจัดทำรายงานเสนอต่อสภาวิทยาลัยเมื่อสิ้นปีการศึกษา

การรายงานและถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง

ระดับคณะ/หน่วยงาน

- ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อร่วมกันพิจารณาแนวทางการประเมินความเสี่ยงที่มีอยู่กับการบรรลุวัตถุประสงค์ของกิจกรรมต่างๆ และแผนปฏิบัติงานการประเมินในภาพรวม

- นำข้อมูลมาจัดทำรายงานของส่วนงาน โดยบันทึกในรูปแบบตามแบบที่กำหนดขึ้น โดยคณะ/หน่วยงานที่ประเมินส่งสำเนาผลการประเมินให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน เพื่อสรุปผลและติดตามอย่างต่อเนื่องต่อไป

ระดับสถาบัน

- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบัน รวบรวมผลการประเมินระดับคณะ/หน่วยงาน/ฝ่าย/สำนัก เพื่อสรุปประสิทธิผลของการควบคุมภายในของระดับสถาบัน และประเมินกิจกรรมหลักซึ่งมีผลสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ภารกิจหลักตามยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของยุทธศาสตร์นั้น โดยประสานงานกับผู้รับผิดชอบเพื่อประเมินเพิ่มเติมจากขั้นตอนข้างต้น และรายงานต่อวิทยาลัยฯ

ส่วนที่ 4

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สาระสำคัญการจัดทำเล่มแผนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร จึงกำหนดให้การจัดทำเล่มแผนบริหารความเสี่ยง แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

1. หน้าปก คำนำ สารบัญ
2. ส่วนเนื้อหา ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน (คณะ/หน่วยงาน/สถาบัน) ระบุ ปรัชญา วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ เอกลักษณ์ หลักสูตรที่เปิดสอน ข้อมูลจำนวนบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน ข้อมูลนักศึกษาปัจจุบัน กลยุทธ์ หน่วยงาน

ส่วนที่ 2 แผนบริหารความเสี่ยง

2.1) การวิเคราะห์ความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยง	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ยุทธศาสตร์ที่ 1:..... ประเด็นความเสี่ยง: 1. 2.		
ยุทธศาสตร์ที่ 2:..... ประเด็นความเสี่ยง: 1. 2.		
ยุทธศาสตร์ที่ 3:..... ประเด็นความเสี่ยง: 1. 2.		

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของ(คณะ/หน่วยงาน/สถาบัน) มีประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญในรอบปีการศึกษา จำนวน ประเด็น ดังนี้

- (1) ความเสี่ยงด้าน.... จำนวนประเด็น
- (2) ความเสี่ยงด้าน.... จำนวน....ประเด็น
- (3) ...

2.2) การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง เมื่อทำการระบุความเสี่ยงโดยวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง แล้ว จากนั้นให้ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และนำมาจัดลำดับจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย กำหนดตอบสนองความเสี่ยง และแนวทางเพื่อตอบสนอง/จัดการความเสี่ยง ตามแบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM_1_NTC) (ภาคผนวก)

ส่วนที่ 3 แผนการบริหารความเสี่ยง

นำความเสี่ยงเฉพาะที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก มากำหนดนำแนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง และกำหนดกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรม งบประมาณ ระยะเวลา ดำเนินงาน และผู้รับผิดชอบ ของประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ตามแบบแผนการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_2_NTC) (ภาคผนวก)

3. ภาคผนวก

เอกสาร หนังสือ ที่อ้างอิง (ถ้ามี) เช่น คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน เป็นต้น

การรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง ให้จัดส่งเฉพาะแบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_3_NTC) (ภาคผนวก) เมื่อสิ้นปีการศึกษา ตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ในปฏิทินจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

ภาคผนวก

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ RM_1_NTC)

แบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_2_NTC)

แบบรายงานผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยง (แบบ RM_3_NTC)

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง

คณะ/หน่วยงาน.....

ประจำปีการศึกษา 25.....

ยุทธศาสตร์ที่ 1:

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ประเมินความเสี่ยง (3)				การตอบสนองความเสี่ยง (4)	แนวทาง/มาตรการ จัดการความเสี่ยง (5)	หมายเหตุ (6)
		โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)	ระดับความรุนแรง (L x I)	ระดับความเสี่ยง			
						<input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การกระจายความเสี่ยง		
						<input type="checkbox"/> การหลีกเลี่ยง <input type="checkbox"/> การลด/ควบคุม <input type="checkbox"/> การยอมรับ <input type="checkbox"/> การกระจายความเสี่ยง		

คำอธิบายแบบ RM_1_NTC

- (1) ระบุความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์
- (2) ระบุปัจจัยเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงนั้นๆที่ได้จากการวิเคราะห์
- (3) เป็นการประเมินความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง โดยนำผลประเมินความเสี่ยงในมิติของโอกาสที่จะเกิดและมิติของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงมาพิจารณาร่วมกัน ความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ
- (4) ระบุการตอบสนองความเสี่ยงโดยพิจารณาเฉพาะความเสี่ยงในระดับปานกลาง (M) สูง (H) และสูงมาก (VH) มาดำเนินการระบุมาตรการการตอบสนองความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Acceptance) ตามแนวทาง 4 กลยุทธ์ เรียกว่า 4T's Strategies ได้แก่ 1) การยอมรับความเสี่ยง (Take) 2) การลด/ควบคุมความเสี่ยง (Treat) 3) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) 4) การกระจาย/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)
- (5) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานกำหนดมาตรการลด/ป้องกัน/แก้ไขให้ระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ลดลงหรือยอมรับได้

ตัวอย่างแนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง
<ul style="list-style-type: none"> - ยอมรับความเสี่ยงไม่ดำเนินการใดๆ เนื่องจากไม่คุ้มกับประโยชน์ที่ได้รับ - การจัดสรรงบประมาณเพื่อรองรับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงที่คงเหลืออยู่ - การติดตามเป็นประจำ / จัดให้มีมาตรการควบคุมความเสี่ยง - กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่ / จัดให้มีการสอบทานข้อกำหนดและวิธีปฏิบัติ / ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย - การจัดตั้งทีมบริหารโครงการ / ลงพื้นที่สำรวจ.. - จัดให้มีการฝึกอบรมเพิ่มทักษะงาน - การสำรองข้อมูลสำคัญ - หยุดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความเสี่ยงนั้น - ลดสัดส่วนการลงทุน - การทำประกัน / จ้างผู้ให้บริการภายนอก

- (6) ระบุข้อมูลอื่นๆ ที่ต้องการขยายในหมายเหตุ (ถ้ามี)

คำอธิบายแบบ RM_2_NTC

- (1) ระบุความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ (ตามแบบ RM_1_NTC) (ระบุเฉพาะความเสี่ยงที่ระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก)
- (2) ระบุปัจจัยเสี่ยงตามประเด็นความเสี่ยงนั้นๆที่ได้จากการวิเคราะห์ (ตามแบบ RM_1_NTC)
- (3) แนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยงเป็นการระบุการดำเนินการตามที่ระบุการตอบสนองความเสี่ยง (ตามแบบ RM_1_NTC)
- (4) ระบุกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมที่ขยายความจากแนวทาง/มาตรการจัดการความเสี่ยง
- (5) ระบุงบประมาณหากประเด็นความเสี่ยงนั้นต้องใช้ ถ้าไม่มีให้ระบุ “ไม่ใช้งบประมาณ”
- (6) ระบุระยะเวลาการดำเนินการบริหารความเสี่ยง
- (7) ระบุหน่วยงานและหรือผู้รับผิดชอบดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นนั้นๆ

คำอธิบายแบบ RM_3_NTC

- (1) ระบุความเสี่ยงตั้งต้นที่อยู่ในระดับสูงและสูงมาก
- (2) ระบุกิจกรรมควบคุมที่ดำเนินการปฏิบัติมาแล้วเพื่อป้องกันและลดระดับความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือหายไป
เช่น ได้มีการจัดอบรมให้ความรู้เมื่อวันที่... เพื่อสร้างความเข้าใจในงานบริหารความเสี่ยง
มีการถ่วงรอกหัวข้องานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ให้คุ้มค่างบประมาณที่จ่ายไป
จัดสรรงบประมาณเพิ่มในส่วนงานที่รับผิดชอบ เป็นต้น
- (3) การประเมินผลการควบคุม เป็นการอธิบายผลลัพธ์ที่ได้จากกิจกรรมควบคุมที่ดำเนินการปฏิบัติมา เช่น ประเด็นความเสี่ยงนั้นไม่สามารถควบคุมไม่ได้ เพราะ.... หรือ
มีผลการดำเนินการเพิ่มขึ้นอย่างไร เช่น มีผลการวิจัยเพิ่มขึ้น 3 เรื่อง มีคณะกรรมการด้านการวิจัยทำให้สามารถควบคุมการนำเสนอผลงานได้ตามกำหนด เป็นต้น
- (4) ระบุระดับความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ว่าอยู่ในระดับใด เช่น หดไป ลดลงอยู่ในระดับน้อย ปานกลาง หรือยังสูงอยู่ หรือมีความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่
- (5) ระบุแนวทาง/มาตรการสำหรับปีการศึกษาถัดไป