



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

## คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนามีเป้าหมายเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำด้านการผลิตบัณฑิต นักปฏิบัติบนฐานสร้างสรรค์นวัตกรรม วิจัย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อชุมชนอาเซียนและเป็นมหาวิทยาลัยด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ผลิตบัณฑิตนักปฏิบัติ (Hands-on) ให้เป็นที่ยอมรับ ด้วยการดำเนินงานตามพันธกิจหลักทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการและด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ในสถานการณ์ปัจจุบันมีหลายปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

การนำการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการเป็นเครื่องมือหนึ่งที่จะช่วยให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนาดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมาย ลดโอกาส ป้องกันผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นและเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทุกหน่วยงานต้องเข้าใจขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร ดังนั้นทางมหาวิทยาลัยจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงเพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร



(รองศาสตราจารย์นายยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

## สารบัญ

### บทที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์	2
ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง	2
นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง	3
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง	5
ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง	8

### บทที่ 2 ความรู้และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO-ERM	10
- สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	10
- กระบวนการบริหารความเสี่ยง	10
- สารสนเทศและการสื่อสาร	13
แนวทางการบริหารความเสี่ยง	14
- ความเสี่ยง	14
- การประเมินความเสี่ยง	15
- กิจกรรมการควบคุม	18
- การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	18

### บทที่ 3 แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง	21
-------------------------------	----

บรรณานุกรม	23
------------	----

ภาคผนวก	24
---------	----

## บทที่ 1 ความเสี่ยงระดับองค์กร

## วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดังนี้

1. เพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ ในหลักการ กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อเป็นเครื่องมือให้หน่วยงานปฏิบัติตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์ และกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อเป็นแนวทางในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถวางแผนรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง

ปัจจุบันสภาพการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ เป็นไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้การดำเนินงานขององค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนต้องแข่งขันกันรุนแรงมากขึ้น กระทบถึงสถานการณ์ สภาพแวดล้อม และการแข่งขัน มหาวิทยาลัยยังตระหนักถึงการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่สำคัญมากในการบ่งชี้ความเจริญก้าวหน้าและเท่าทันตามสถานการณ์ภายนอกของมหาวิทยาลัย

การนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในมหาวิทยาลัย จะเป็นหลักประกันส่วนหนึ่งที่สามารถทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารความเสี่ยงเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ในอนาคตภายใต้หลักเหตุและผล เพื่อกำหนดหลักการและวิธีการลดหรือป้องกันความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การบริหารความเสี่ยงยังเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งจะมีการดำเนินงานบนพื้นฐาน 3 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ

- การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)
- การควบคุมภายใน (Internal Control)
- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

ดังนั้น มหาวิทยาลัยฯ จึงต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเป็นข้อมูลให้ผู้บริหารของมหาวิทยาลัยสามารถตัดสินใจรับมือกับความเสี่ยงได้อย่างรอบคอบและเหมาะสมกับสถานการณ์

นโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา  
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

---

1. ทบทวนบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานโดยให้ครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง
3. การพิจารณาความเสี่ยง มหาวิทยาลัยได้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงจากข้อมูลดังต่อไปนี้
  - 1) พิจารณาจากสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.2558 โดยในปีงบประมาณ พ.ศ.2558 มหาวิทยาลัยมีประเด็นความเสี่ยงที่ต้องนำมาพิจารณาหาแนวทางการควบคุมอย่างต่อเนื่อง และนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่วิเคราะห์ในปีงบประมาณ พ.ศ.2559
  - 2) พิจารณาประเด็นความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2559 จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำ และกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา
  - 3) ใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2559
4. ในปีงบประมาณ 2559 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ต้องดำเนินการทั้ง 5 ด้านที่สำคัญโดยครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานของแต่ละส่วนงาน
  - 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
  - 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
  - 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร
  - 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
  - 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้
5. การประเมิน โอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ตั้งแต่ระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไป
6. ติดตามผลการดำเนินงานเพื่อควบคุมความเสี่ยงตั้งแต่ระดับความเสี่ยงสูงขึ้นไปเพื่อลดความรุนแรงจากผลกระทบที่เกิดขึ้น มีการตรวจ สอบทานการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารเพื่อหาแนวทางป้องกันหรือแก้ไขความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และเพื่อเป็นแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป

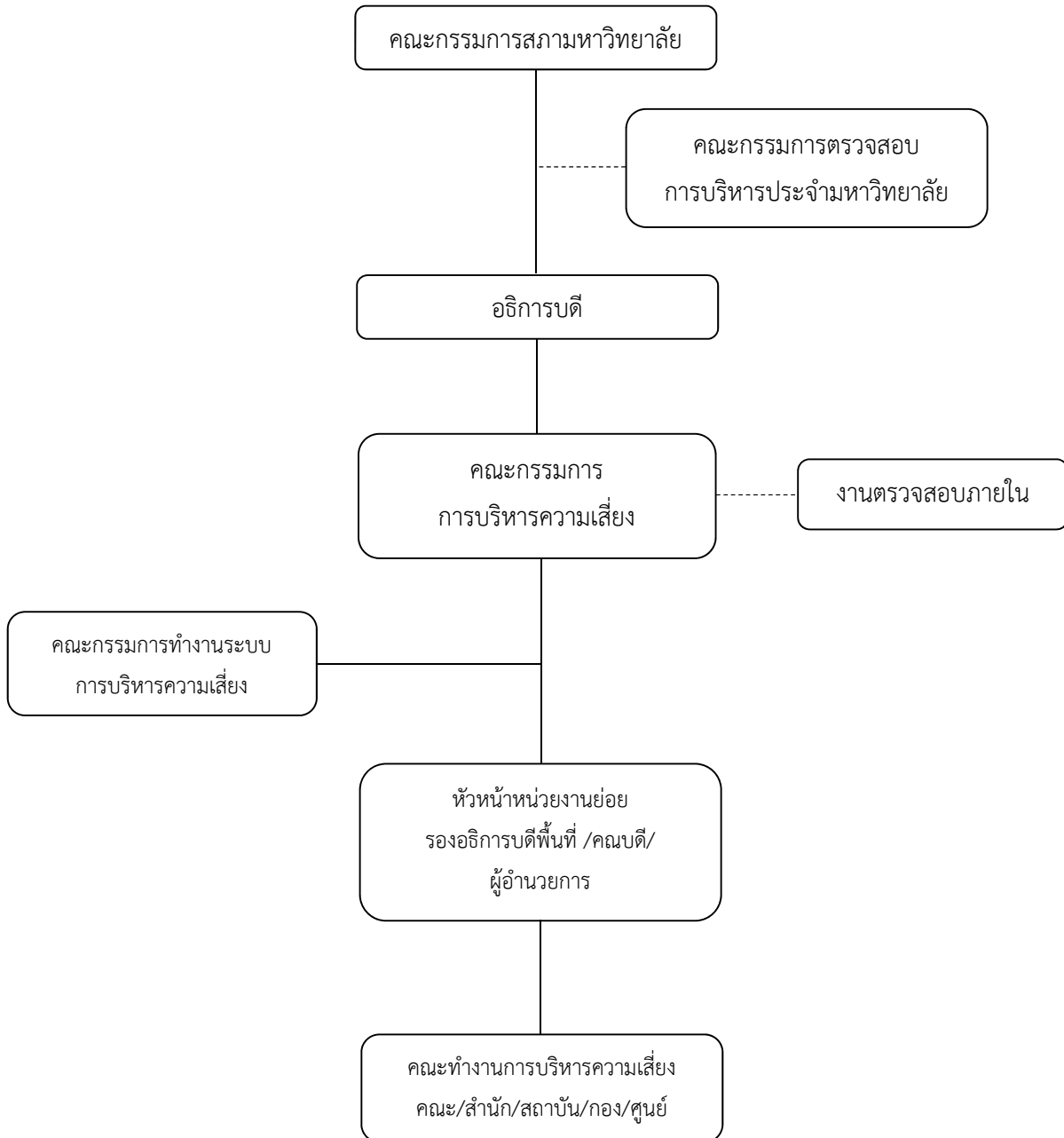


(รองศาสตราจารย์นายยุทธ สงค์ธนาพิทักษ์)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

เพื่อความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และความเกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา ดังต่อไปนี้



แผนผังที่ 1 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

### บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและพนักงานทุกระดับและมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบหลักของผู้ที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ มีดังนี้

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1. คณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง</li> <li>กำกับนโยบายและให้คำแนะนำการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
2. คณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย	<ol style="list-style-type: none"> <li>สอบทานการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ</li> </ol>
3. อธิการบดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานต่างๆ นำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร โดยมีการเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กรและมีการบูรณาการร่วมกัน</li> <li>ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> </ol>
4. คณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>กำหนดแนวทางการดำเนินงานและถ่ายทอดการบริหารความเสี่ยงลงสู่หน่วยงาน</li> <li>ควบคุมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</li> <li>ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงรายงานต่อคณะกรรมการอำนวยการ และสภามหาวิทยาลัย</li> <li>จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> </ol>
5. งานตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ให้คำปรึกษาต่อคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา</li> <li>สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>



ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
6. รองอธิการบดีพื้นที่/คณบดี/ผู้อำนวยการ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน</li> <li>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย</li> <li>3. ควบคุมการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง รายงานต่อมหาวิทยาลัย</li> <li>5. ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
7. คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. พัฒนาขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามนโยบายและแนวทางของคณะกรรมการอำนวยการลงสู่การปฏิบัติ</li> <li>2. ควบคุมและประสานงานการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้เป็นไปตามแผนที่กำหนด</li> <li>3. ร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเพื่อจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและประสานงาน ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงในส่วนที่เกี่ยวข้อง</li> <li>4. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงานและระดับมหาวิทยาลัยในส่วนที่เกี่ยวข้อง รายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัยและคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย</li> <li>5. นำข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการอำนวยการและคณะกรรมการตรวจสอบการบริหารงานประจำมหาวิทยาลัย มาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป</li> </ol>

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
8. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของพื้นที่/คณะ/สำนัก/สถาบัน/กอง/ศูนย์	<ol style="list-style-type: none"><li>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม</li><li>2. วิเคราะห์ความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนความเสี่ยงระดับหน่วยงาน</li><li>3. ดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง</li><li>4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อรองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนราชการ/กรรมการบริหารและกรรมการประจำหน่วยงาน</li><li>5. นำข้อเสนอแนะจากรองอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการ/หัวหน้าส่วนราชการ/กรรมการบริหารและกรรมการประจำหน่วยงาน มาวิเคราะห์ ปรับแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป</li></ol>

## ปฏิทินการบริหารความเสี่ยง

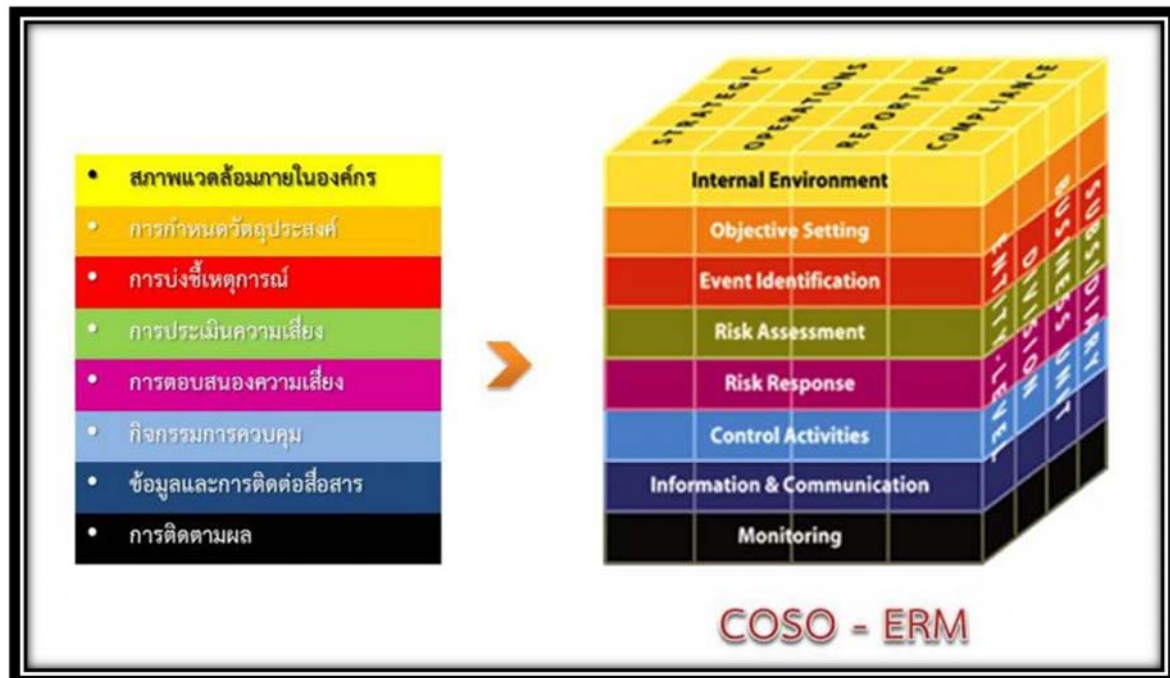
ลำดับ	กิจกรรม	ระยะเวลา
1	ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	ม.ค.-ก.พ.59
2	ทุกหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน่วยงานและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	ก.พ.59
3	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	ก.พ.59
4	เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	ก.พ.-มี.ค.59
5	ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ตลอดปีงบประมาณ
6	ให้ทุกหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและในส่วนมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง	ก่อนสิ้นไตรมาส
7	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย(ปีละ 1 ครั้ง) เพื่อขอข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	สิ้นไตรมาส
8	ปรับปรุงแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย	ต้นปีงบประมาณ

## บทที่ 2 ความรู้และแนวทางการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงโดยยึดหลักการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ ( COSO-ERM )

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise risk management

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางนี้ประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ซึ่งสัมพันธ์กับการดำเนินการธุรกิจและกระบวนการบริหารงาน องค์ประกอบทั้ง 8 ประการมีดังนี้



ภาพที่ 1 องค์ประกอบทั้ง 8 ประการ COSO

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

เป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับกรอบการบริหารความเสี่ยง สภาพแวดล้อมนี้มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์กร การกำหนดกิจกรรม การบ่งชี้ประเมิน และการจัดการความเสี่ยง สภาพแวดล้อมภายในองค์กรประกอบด้วยหลายปัจจัยเช่น จริยธรรม วิธีการทำงานของผู้บริหารและบุคลากร รวมถึงปรัชญาและวัฒนธรรมในการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นส่วนที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และมีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อนำไปดำเนินการให้องค์กรบรรลุเป้าหมายทั้งด้านผลตอบแทนและการเติบโต กลยุทธ์แต่ละแบบนั้นมีความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงช่วยผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process)

องค์กรที่นำกรอบการบริหารความเสี่ยงไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จมีขั้นตอนที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนคือ ขั้นตอนแรกสำหรับกระบวนการบริหารความเสี่ยง องค์กรควรมั่นใจว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมีความสอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ควรได้รับการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรและสามารถพิจารณาได้ในด้านต่างๆดังนี้

ด้านกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับเป้าหมายและพันธกิจในภาพรวมขององค์กร

ด้านปฏิบัติงาน เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานและความสามารถในการทำกำไร

ด้านการรายงาน เกี่ยวข้องกับการรายงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบต่างๆ

2. การบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) การทำธุรกิจมักมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตามมา องค์กรไม่สามารถมั่นใจได้ว่าเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งจะเกิดขึ้นหรือไม่หรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะเป็นอย่างไร ในกระบวนการบ่งชี้เหตุการณ์ผู้บริหารควรต้องพิจารณาสิ่งต่อไปนี้

- ปัจจัยความเสี่ยงทุกด้านที่อาจเกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ การเงิน บุคลากร การปฏิบัติงาน กฎหมาย ภาษีอากร ระบบงานและสิ่งแวดล้อม
- แหล่งความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร
- ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น

ในบางกรณีควรมีการจัดกลุ่มเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยแบ่งตามประเภทของเหตุการณ์ และรวบรวมเหตุการณ์ทั้งหมดในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างหน่วยงาน เพื่อช่วยให้ผู้บริหารสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์และมีข้อมูลที่เพียงพอเพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินความเสี่ยง

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) ขั้นตอนนี้เน้นการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ขณะที่เกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งอาจส่งผลกระทบในระดับต่ำ เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอาจมีผลกระทบในระดับสูงต่อวัตถุประสงค์ โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) เหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมาก น้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากน้อยเพียงใด

การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจากภายนอกและภายในองค์กร นอกจากนี้การประเมินความเสี่ยงควรดำเนินการทั้งก่อนการจัดการความเสี่ยง (Inherent Risk) และหลังจากที่มีการจัดการความเสี่ยงแล้ว เช่น

- การปฏิบัติงานของผู้บริหารและพนักงาน
- กระบวนการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมการควบคุมภายใน

- โครงสร้างและกระบวนการรายงาน
- การวัดผลการปฏิบัติงานและการติดตามผล
- วิธีการติดต่อสื่อสาร
- ทักษะและแนวทางของผู้บริหารเกี่ยวกับความเสี่ยง
- พฤติกรรมขององค์กรที่คาดว่าจะมีและที่มีอยู่ในปัจจุบัน
- สัญญาและพันธมิตรในปัจจุบัน

4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หรือการจัดการความเสี่ยง เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้น การพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธีรวมกันเพื่อลดระดับโอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการคือ

การหลีกเลี่ยง (Avoid) การดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

การร่วมจัดการ (Share) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การลด (Reduce) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การยอมรับ (Accept) ความเสี่ยงที่เหลือในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่มีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก

ผู้บริหารควรพิจารณาจัดการความเสี่ยงตามประเภทของการตอบสนองข้างต้นและควรดำเนินการประเมินความเสี่ยงที่เหลืออยู่อีกครั้งหนึ่งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงแล้วในช่วงเวลาที่เหมาะสม

5. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) กิจกรรมการควบคุมคือนโยบายและกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากแต่ละองค์กรมีการกำหนดวัตถุประสงค์และเทคนิคการนำไปปฏิบัติเป็นเฉพาะขององค์กร ดังนั้นกิจกรรมการควบคุมจึงมีความแตกต่างกัน การควบคุมเป็นการสะท้อนถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ลักษณะธุรกิจ โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กร กิจกรรมการควบคุมสำหรับระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถจัดกลุ่มได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ การควบคุมทั่วไปและการควบคุมเฉพาะระบบงาน ซึ่งการควบคุมทั่วไปครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานและการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ การบริหารความปลอดภัย การจัดซื้อโปรแกรมสำเร็จรูป การพัฒนาโปรแกรม และการบำรุงรักษา ส่วนการควบคุมเฉพาะระบบงานได้รับการออกแบบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าข้อมูลที่ได้รับการบันทึกและประมวลผลมีความครบถ้วน ถูกต้องและมีอยู่จริงสิ่งที่สำคัญประการหนึ่งต่อกิจกรรมการควบคุมคือ การกำหนดบุคลากรภายในองค์กรเพื่อรับผิดชอบการควบคุมนั้นบุคลากรแต่ละคนที่ได้รับมอบหมายกิจกรรมการควบคุมควรมีความรับผิดชอบดังนี้

- พิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน
  - พิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยง
- นอกจากนี้การปฏิบัติเพื่อลดความเสี่ยงขององค์กรควรจะต้องมีการกำหนดวันแล้วเสร็จให้ชัดเจน

#### 6. การติดตามผล (Monitoring) ประเด็นที่สำคัญของการติดตามผล ได้แก่

- การติดตามผลเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพและความเหมาะสมและการบริหารความเสี่ยงได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร
- ความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้รับการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบการติดตาม

การบริหารความเสี่ยงสามารถติดตามได้ 2 ลักษณะคือ การติดตามอย่างต่อเนื่องหรือการติดตามเป็นรายครั้ง การติดตามอย่างต่อเนื่องเป็นการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงทีและถือเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงาน ส่วนการติดตามรายครั้งเป็นการดำเนินงานภายหลังจากเกิดเหตุการณ์

ดังนั้นปัญหาที่เกิดขึ้นจะได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็ว หากองค์กรมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้องค์กรควรมีการจัดทำรายงานความเสี่ยงเพื่อให้การติดตามการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งรายงานความเสี่ยงสามารถจัดทำได้หลายรูปแบบ

#### สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

สารสนเทศเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กรในการบ่งชี้ ประเมิน และจัดการความเสี่ยง ข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ทั้งจากแหล่งภายนอกและภายในควรต้องได้รับการบันทึกและสื่อสารอย่างเหมาะสมทั้งในรูปแบบและเวลาเพื่อช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบัน ข้อมูลในอดีตเป็นการแสดงผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงเปรียบเทียบกับเป้าหมาย แสดงแนวโน้มของเหตุการณ์และช่วยคาดการณ์การปฏิบัติงานในอนาคต ข้อมูลในอดีตสามารถให้สัญญาณเตือนล่วงหน้าเกี่ยวกับเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ส่วนข้อมูลในปัจจุบันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการพิจารณาความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการสายงาน



## แนวทางการบริหารความเสี่ยง

**ความเสี่ยง** หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลทำให้หน่วยรับตรวจเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ เช่น

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| 1. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก                            | E = External                         |
| 2. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์                                | S = Strategic Risk                   |
| 3. ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล                                | G = Governance Risk                  |
| 4. ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน                                | O = Operational Risk                 |
| 5. ความเสี่ยงด้านการเงิน                                   | F = Financial Risk                   |
| 6. ความเสี่ยงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ                      | C = Compliance Risk                  |
| 7. ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยจากอันตรายต่อชีวิตและทรัพย์สิน | H = Hazard Risk                      |
| 8. ความเสี่ยงด้านทรัพยากรบุคคล                             | HR = Human Resource Risk             |
| 9. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีและสารสนเทศ                      | IT = Information and Technology Risk |
| 10. ความเสี่ยงอื่น ๆ (ขึ้นอยู่กับหน่วยงาน)                 |                                      |

### ตัวอย่างคำอธิบายความเสี่ยง

**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติราชการ รวมถึงการนำไปปฏิบัติที่ไม่เหมาะสม หรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทิศทางการพัฒนาและการบรรลุผลเป้าประสงค์และหรือเป้าหมายขององค์กร

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามปกติทุกขั้นตอน โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ กระบวนการ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัสดุ/อุปกรณ์ บุคลากรที่ปฏิบัติงาน ว่ามีระบบควบคุม ตรวจสอบดีเพียงใด ซึ่งถ้าไม่ดีพอองค์การต้องหาวิธีการในการจัดการไม่ให้ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น มิฉะนั้นอาจจะส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการหรือแผนกลยุทธ์ขององค์กร

**ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมในเรื่องการเงิน งบประมาณ และการควบคุมรายจ่ายต่างๆ ที่เกินความจำเป็น หรือไม่มีประสิทธิภาพ

**ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้องได้ หรือกฎระเบียบที่มีอยู่ไม่เหมาะสมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน หรือไม่สามารถปฏิบัติตามได้ทันตามเวลาที่กำหนด และอาจมีผลต่อการลงโทษตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง

**ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการบริหารความรู้ (Knowledge Risk)** หมายถึง ความเสี่ยงในการรวบรวมองค์ความรู้ที่มีอยู่ในส่วนราชการซึ่งกระจุกกระจายอยู่ในตัวบุคคลหรือเอกสาร มาพัฒนาให้เป็น

ระบบ เพื่อให้ทุกคนในองค์กรสามารถเข้าถึงความรู้ และพัฒนาตนเองให้เป็นผู้รู้ รวมทั้งปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะส่งผลให้องค์กรมีความสามารถในเชิงแข่งขันสูงสุด

**การประเมินความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการที่สำคัญที่ใช้ในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยรับตรวจ รวมทั้งการค้นหาและนำเอาวิธีการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อหน่วยรับตรวจ ตามมาตรฐานฯ กำหนดให้ผู้บริหารต้องประเมินความเสี่ยง เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานของหน่วยรับตรวจมีความเสี่ยงที่สำคัญในเรื่องใดและในขั้นตอนใดของการปฏิบัติงาน มีระดับความสำคัญและโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด การที่หน่วยรับตรวจได้รับรู้ปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญจะเป็นประโยชน์ในการกำหนดแนวทางการควบคุมเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงซึ่งจะทำให้เกิดความมั่นใจตามสมควรว่าความเสียหายหรือความผิดพลาดจะไม่เกิดขึ้นหรือหากเกิดขึ้นจะอยู่ในระดับที่ไม่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน

ขั้นตอนในการประเมินความเสี่ยง ประกอบด้วย

- 1) ระบุปัจจัยเสี่ยง
- 2) วิเคราะห์ความเสี่ยง
- 3) การจัดการความเสี่ยง

1) ระบุปัจจัยเสี่ยง (Event Identification) ความเสี่ยงมีสาเหตุจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอก ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยรับตรวจหรือผลการปฏิบัติงาน ทั้งในระดับหน่วยรับตรวจและระดับกิจกรรมในการระบุปัจจัยเสี่ยงฝ่ายบริหารจำเป็นต้องตั้งคำถามว่ามีเหตุการณ์ใดหรือกิจกรรมใดของกระบวนการปฏิบัติงานที่อาจเกิดความผิดพลาด ความเสียหายและการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดรวมทั้งมีทรัพย์สินใดที่จำเป็นจะต้องได้รับการดูแลป้องกันรักษา เช่น ความเสี่ยงจากการจัดซื้อจัดจ้างในราคาแพง ความเสี่ยงจากการจัดซื้อพัสดุที่มีคุณภาพต่ำกว่าข้อกำหนด เป็นต้น

ปัจจัยภายใน คือปัจจัยที่เกิดจากภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้โดยใช้ระบบการควบคุมภายในร่วมด้วย ในการควบคุมปัจจัยภายในที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยง

ปัจจัยภายนอก คือปัจจัยที่เกิดจากภายนอกองค์กรที่จะมา มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

2) วิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis) หลังจากระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ความเสี่ยง เทคนิคการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีหลายวิธีการวัดความเสี่ยงที่เป็นตัวเลขว่ามีผลกระทบต่อหน่วยรับตรวจเท่าไรนั้นเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก โดยทั่วไปจะวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยประมาณโอกาส และความถี่ที่ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นว่ามีมากน้อยเพียงใด เพื่อพิจารณาผลกระทบจากความเสี่ยงและจัด ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีผลต่อหน่วยรับตรวจโดยใช้วิธีการให้คะแนน โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่งซึ่งจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์นั้น หรือขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงจำแนกเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กร มีสูงมาก





ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ

### ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5

โอกาส

ตารางที่ 1 ตารางระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 – 3 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 – 9 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 10 – 16 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ค่า 17 – 25 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

## ตารางที่ 2 ตารางความหมายระดับความเสี่ยง

3) การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) วิธีการพิจารณาเลือกวิธีการที่ควรกระทำเพื่อจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นตามผลการประเมินความเสี่ยง ซึ่งต้องพิจารณาโอกาสที่จะเกิดขึ้น โดยเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่เกิด กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และคุ่มค่าในการบริหารความเสี่ยงที่เหลืออยู่

การตอบสนองความเสี่ยง จำแนกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Take - การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หากทำการวิเคราะห์แล้วเห็นว่าไม่มีวิธีการจัดการความเสี่ยงใดเลยที่เหมาะสม เนื่องจากต้นทุนการจัดการความเสี่ยงสูงกว่าประโยชน์ที่ได้รับ อาจต้องยอมรับความเสี่ยง แต่ควรมีมาตรการติดตามอย่างใกล้ชิดเพื่อรองรับผลที่เกิดขึ้น
2. Treat-การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการพยายามลดความเสี่ยง โดยการเพิ่มเติมหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนบางส่วนของกิจกรรมหรือโครงการที่นำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง ลดความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงจะเกิดขึ้น เช่น การฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้เพียงพอ ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงเกิดขึ้น
3. Transfer-การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป การกระจายความเสี่ยงมิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่า เมื่อเกิดความเสียหายแล้ว องค์กรจะได้รับการชดเชยจากผู้อื่น เช่น การทำประกัน การทำสัญญา การรับประกัน เป็นต้น
4. Terminate-การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการปฏิเสธ และหลีกเลี่ยงโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยการหยุด ยกเลิก หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมหรือโครงการที่จะนำไปสู่เหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง แต่มีข้อเสีย คืออาจส่งผลกระทบต่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในแผนงานขององค์กรมากเกินไป จนไม่สามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ได้

**กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิดและลดผลกระทบที่จะได้รับ

ตัวอย่าง การควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัยการทำให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา

ตัวอย่าง การควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทานการปฏิบัติงาน การระงับยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ

ตัวอย่าง การควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

ตัวอย่าง การควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่างๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

### ข้อเสนอแนะประกอบการพิจารณาเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยง

- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีแดงที่มี ระดับความเสี่ยงสูงมาก ส่วนงานอาจใช้วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือหากไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้จำเป็นต้องจัดการความเสี่ยงเป็นการเร่งด่วนด้วยวิธีการลดหรือถ่ายโอนความเสี่ยง เพื่อให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และควรมีการติดตามผลรายเดือนหรือรายไตรมาส
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีส้มที่มีระดับความเสี่ยงสูง ส่วนงานควรใช้วิธีการลดความเสี่ยงด้วยการปรับปรุงระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพ และควรมีการติดตามผลทุก 6 เดือน
- กรณีผลการประเมินความเสี่ยงอยู่ในโซนสีเหลืองและสีเขียวที่ระดับความเสี่ยงปานกลางถึงต่ำส่วนงานควรใช้วิธีการยอมรับความเสี่ยงไว้แต่ให้เฝ้าระวังติดตามทุก 6 เดือนหรือปีละครั้ง

**การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)** เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตาม

เป็นครั้งคราวได้มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือนหรือปีละ 2 ครั้งโดย

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม - มีนาคม และจัดส่งรายงาน ภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-กันยายน และจัดส่งรายงาน ภายในเดือนตุลาคม

สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุก 1 เดือน 3 เดือน หรือ 6 เดือน ก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามไปยังมหาวิทยาลัยทุก 6 เดือน

## บทที่ 3

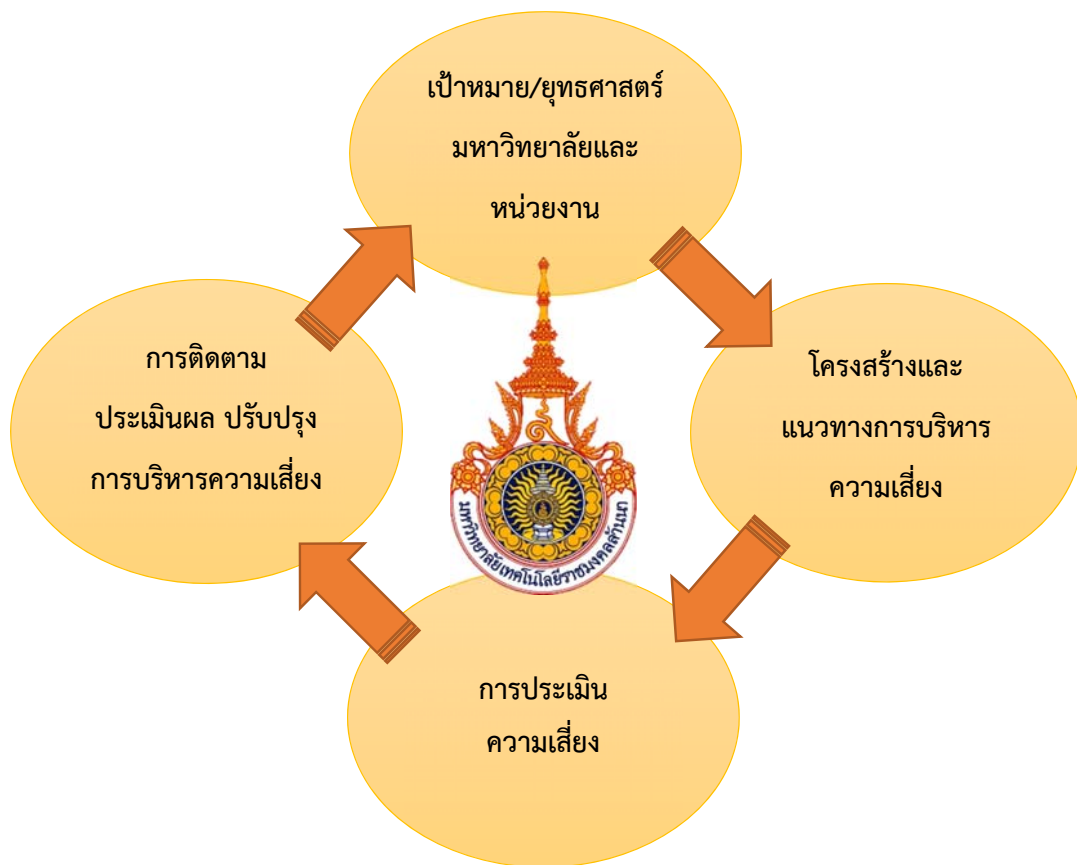
### แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

## แนวปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรเชิงบูรณาการ (Enterprise Risk Management – Integrated Framework) ตามแนวทาง COSO ERM มาประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยได้กำหนดให้ควรมีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน คือ

- 1) ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย
- 2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ
- 3) ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น การเงิน
- 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
- 5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้

โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และระดับหน่วยงานโดยให้ครอบคลุมพันธกิจ 4 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ และด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2 วงจรการบริหารความเสี่ยง มทร.ล้านนา



กระบวนการ	ขั้นตอนปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
การจัดโครงสร้างแนวทางการบริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	อธิการบดี
	จัดทำแนวทางการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
	ทุกหน่วยงานแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	พื้นที่/คณะ/สถาบัน/สำนัก/กอง/ศูนย์
การประเมินความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานดำเนินการวิเคราะห์ความเสี่ยงในหน่วยงานและจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยงร่วมวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง
	เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณาและอนุมัติแผนการบริการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง
	ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
การติดตามประเมินผลปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง	ให้ทุกหน่วยงานติดตามผลการดำเนินงานในระดับหน่วยงานและในส่วนมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้อง	ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
	รายงานผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัย (ปีละ 1 ครั้ง) เพื่อขอข้อเสนอแนะในการดำเนินงาน	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการทำงานระบบการบริหารความเสี่ยง/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
	ปรับปรุงแผนและแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย	คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

## บรรณานุกรม

- งานบริหารความเสี่ยง สำนักงานคณบดี .มาตรฐานการปฏิบัติงาน (COSO-ERM).คณะแพทยศาสตร์  
โรงพยาบาลรามาธิบดี.
- จิรพร สุเมธีประสิทธิ์. การบริหารความเสี่ยงด้านกลยุทธ์. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์  
<http://chirapon.wordpress.com/>
- ดวงใจ ช่วยตระกูล .2551.การบริหารความเสี่ยงในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.มหาวิทยาลัย  
ศิลปากร.
- ประเสริฐ อัครประถมพงศ์. การบริหารความเสี่ยง. เอกสารเผยแพร่บนเว็บไซต์ [www. Cu-qa.chula.ac.th](http://www.Cu-qa.chula.ac.th).  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รังรอง สีทองดี. 2556. คู่มือการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2556 ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1 พ.ศ. 2556.มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.
- ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล. คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมหิดล.  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน. 2552. แนวทาง : การจัดวางระบบควบคุมภายในและการประเมินผลการ  
ควบคุมภายใน. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน.
- สำนักประกันคุณภาพการศึกษา .2555. คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ฉบับปรับปรุง 2555. มหาวิทยาลัย  
เทคโนโลยีราชมงคลล้านนา.

## ภาคผนวก

## คำอธิบายความหมายและความสำคัญของปัจจัยภายนอก

ประเด็น	ความหมาย
ปัจจัยภายนอก (External Factor)	ความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น ปัจจัยผลกระทบจากนโยบายภาครัฐ เศรษฐกิจการเมือง ทั้งจากในและต่างประเทศ ที่ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เป็นต้น
นโยบายภาครัฐ	การเปลี่ยนแปลงนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวกับ การวิจัย การศึกษา การบริการสุขภาพ การให้บริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และอื่นๆ ที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย
เศรษฐกิจ	การเปลี่ยนแปลงของภาวะเศรษฐกิจทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน ค่าครองชีพ การเหลื่อมล้ำทางเศรษฐกิจ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของภาวะอุตสาหกรรม
กฎหมาย	การแก้ไข ยุบเลิก กฎหมายที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษา เช่น พระราชบัญญัติ พระราช กฤษฎีกา เป็นต้น
งบประมาณ	การเปลี่ยนแปลงของงบประมาณที่ได้รับการจัดสรรจากภาครัฐ ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
การเมือง	การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองที่เกิดขึ้นจากการขัดแย้งของพรรคการเมืองต่างๆ รวมถึงกลุ่มความคิดในสังคม ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและความไม่ต่อเนื่องของการบริหารประเทศ ส่งผลต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ต้องตอบสนองต่อการขัดแย้งทางความคิดของกลุ่มคนในสังคมและความต้องการของพรรคการเมืองที่ บริหารประเทศ สังคม ชุมชน
เครือข่าย NGO	ความคิดเห็น/ความรู้สึก ทศนคติและวัฒนธรรมของสังคม ชุมชน เครือข่าย NGO และประชาชน ที่มีต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ของมหาวิทยาลัย ที่ต้องสะท้อนความต้องการที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
โครงสร้างประชากร	การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากรในอนาคตที่ส่งผลกระทบต่อรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย ที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของประชากร เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการ (Demand Shift)
การแข่งขัน	การพัฒนาของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐ และเอกชนในแต่ละสาขาการพัฒนา ดังกล่าวเป็นการเพิ่มการแข่งขันในแต่ละสาขาวิชาของแต่ละมหาวิทยาลัย เช่น สัดส่วนของนักศึกษาที่เลือกเรียนในสถาบันการศึกษาที่เปิดสอนหลักสูตรเดียวกันกับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

ประเด็น	ความหมาย
ประชาคมอาเซียน	การรวมตัวของประเทศในอาเซียน เพื่อเป็นประชาคมอาเซียน จะส่งผลให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การเปิดตลาดแรงงาน รวมถึงทุน และการเปิดเสรีทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของ ประเด็นดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบ นโยบายภาคเอกชน การเปลี่ยนแปลงของนโยบายภาคเอกชนที่มีผลกระทบต่อ การจัดการศึกษา การวิจัยการให้บริการรักษาพยาบาล การให้บริการวิชาการ และอื่นๆ ของมหาวิทยาลัย
Globalization	การเปลี่ยนแปลงของกระแสสังคมโลกอย่างรวดเร็ว เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม การสื่อสาร และเทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษา Climate change การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
สิ่งแวดล้อม	ความเสี่ยงจากสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวความคิดที่ตระหนักถึงความสำคัญของการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจและการปฏิบัติงานขององค์กร และ จะกระทบภาพพจน์และการดำเนินงานขององค์กร
เทคโนโลยี	ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่มีผลต่อการรูปแบบ วิชา หลักสูตร การวิจัย และ ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัย เช่น การเลือกคณะต่างๆ จากนักเรียนในการสอบเข้า มหาวิทยาลัย
การจัดอันดับ มหาวิทยาลัย	การจัดอันดับของมหาวิทยาลัยในระดับต่างๆ เช่น ระดับโลก ระดับภูมิภาค ซึ่งสะท้อนคุณภาพ และ มาตรฐานในการจัดการเรียน การสอน การวิจัย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ทรัพย์สินทาง ปัญญา	ความเสี่ยงจากการจงใจ หรือการประมาทเลินเล่ออย่างร้ายแรงที่ให้องค์กรต้องสูญเสีย ผลประโยชน์ และความเสียหายที่ต้องชดใช้ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินจากการละเมิด ทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น รวมทั้งการที่บุคคลอื่นละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาขององค์กร
Social Network	การเปลี่ยนแปลงรูปแบบของการสื่อสารในปัจจุบันที่มีความรวดเร็ว การแสดงความคิดเห็น บนเครือข่ายสังคมออนไลน์ ที่ไม่มีการไตร่ตรองและการสอบถาม จะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้ สื่อ การเผยแพร่ข่าวสารของสื่อต่างๆ ทั้งในรูปของสื่อสิ่งพิมพ์และ สื่อออนไลน์ที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
ภัยพิบัติ	ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติ ภัยธรรมชาติ อัคคีภัย แผ่นดินไหว โรคติดต่อร้ายแรง ซึ่งมีผลกระทบรุนแรงต่อทรัพย์สิน ชื่อเสียง หรือการดำเนินงานขององค์กร การก่อการร้าย ความเสี่ยงจากการกระทำของบุคคลหรือกลุ่มบุคคล ที่ตั้งใจให้เกิดความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อ ความสูญเสียชีวิตและทรัพย์สินขององค์กร





## หลักเกณฑ์ประกอบการพิจารณาระดับความเสี่ยงจากการประเมินโอกาสผลกระทบ

การพิจารณา	ระดับคะแนน				
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก
<b>1. โอกาสของการเกิดความเสี่ยง (Likelihood : L)</b>					
(1) โอกาสที่จะเกิดเชิงคุณภาพ	มีโอกาสเกิดในกรณีวัน 10%	อาจมีโอกาสเกิดแต่นาน ๆ ครั้ง 20%	มีโอกาสเกิดบางครั้ง 50%	มีโอกาสในการเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ 70%	มีโอกาสในการเกิดเกือบทุกครั้ง 80%
(2) โอกาสที่จะเกิดเชิงปริมาณ	5 ปีต่อครั้ง	2 - 3 ปีต่อครั้ง	1 ปีต่อครั้ง	1 - 6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง	1 เดือนต่อครั้งหรือมากกว่า
<b>2. ความรุนแรง/ผลกระทบของความเสี่ยง (Consequences : C/Impact : I)</b>					
(1) ด้านทรัพย์สิน/เงิน และทรัพยากร	สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย/ไม่เกิน 10,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สินพอสมควร / > 10,000 - 50,000 บาท	สูญเสียทรัพย์สิน / > 50,000 - 2.5 แสนบาท	สูญเสียทรัพย์สินมาก / > 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท	สูญเสียทรัพย์สินอย่างหนัก / > 10 ล้านบาท
(2) ต้องใช้เวลานาน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 1.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 1.5 เดือน ถึง 3 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 3 เดือน ถึง 4.5 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 4.5 เดือน ถึง 6 เดือน	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 6 เดือน
(3) ด้านการปฏิบัติงานและวินัยบุคลากร	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง	ไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง	ถูกทำหั่นชั้น คุณภาพชีวิต และบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม	ถูกละทิ้งทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน	ถูกเลิกจ้างออกจากงาน และอันตรายต่อร่างกาย และชีวิตโดยตรง
(4) ด้านจำนวนบุคลากร	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 5	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 10	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 15	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 20	เกินกว่า / ไม่เพียงพอกับแผนอัตรากำลัง ร้อยละ 25
(5) ด้านคุณภาพของบุคลากร	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 20 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 30 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 40 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 50 ของงาน	เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ร้อยละ 55 ของงาน
(6) ด้านความปลอดภัยต่อชีวิต	ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บรุนแรง	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน	มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน	มีการบาดเจ็บถึงขั้นเสียชีวิต
(7) ด้านชื่อเสียง/ภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	มีความพึงพอใจ / > 80% หรือ 1 ชั่วโมง	มีความพึงพอใจ / > 60 - 80% หรือ 2 ชั่วโมง	มีความพึงพอใจ / > 40 - 60% หรือ 3 ชั่วโมง	มีความพึงพอใจ / > 20 - 40% หรือ 4 ชั่วโมง	มีความพึงพอใจ / < 20% หรือ > 5 ชั่วโมง
	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 90%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 80%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 70%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 60%	ยังคงรักษาระดับความพึงพอใจไว้ได้มากกว่า 50%
	มีการโจมตีมหาวิทยาลัยในทางไม่ดี	มีข่าวเชิงลบในสิ่งพิมพ์ , ผลการประเมินของ สมศ. ต่ำกว่าคู่แข่ง	ผลการประเมินผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้ปกครอง นักศึกษามีความรู้สึกไม่ดี	ถูกตัดเดือนจากหน่วยงานกำกับ , ถูก สมศ. ประเมิน ต่ำกว่า 3 , นักศึกษามีการประท้วง	ถูกถอนใจใบอนุญาต คณะวิชาไม่ได้รับการรับรอง วิทยฐานะ , ถูกฟ้องร้อง , ถูกปิด
	-	-	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ ในเชิงลบ	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ ในเชิงลบ 1 วัน อย่างต่อเนื่อง	พาดหัวข่าวในหน้าหนังสือพิมพ์ , วิทยุ , โทรทัศน์ ในเชิงลบมากกว่า 1 วัน อย่างต่อเนื่อง
(8) ด้านกฎ ระเบียบ สัญญาและข้อบังคับ	มูลค่าความสูญเสีย/เสียหายไม่เกิน 1 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียหายไม่เกิน 5 แสนบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียหายไม่เกิน 1 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียหายไม่เกิน 2 ล้านบาท ต่อปี	มูลค่าความสูญเสีย / เสียหายตั้งแต่ 2 ล้านบาท ต่อปี
(9) ต้องมีการดำเนินการดำเนินงานตามเกณฑ์มาตรฐาน	เป็นไปตามหลักเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดอย่างสมบูรณ์	เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน บางส่วนและสามารถ ปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน แต่ไม่ก่อให้เกิด ความเสียหายต่อองค์กร	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน และก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรเล็กน้อย	ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด และก่อให้เกิดความเสียหายให้กับองค์กรอย่างรุนแรง
(10) ต้องมีการดำเนินการประกันคุณภาพ การศึกษา	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 4.51 - 5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 3.51 - 4.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 2.51 - 3.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 1.5 - 2.5	ได้คะแนนอยู่ในช่วง 0 - 1.5
(11) ต้องมีการดำเนินการดำเนินงานตามภารกิจขององค์กร (ด้านยุทธศาสตร์)	การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อยและบรรลุ เป้าหมายที่กำหนด	บรรลุเป้าหมายที่กำหนด การดำเนินงานเพียง บางส่วนยังพบข้อผิดพลาดหรือมีปัญหาอุปสรรค	ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดเพียงเล็กน้อย แต่การดำเนินงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดเล็กน้อย	การดำเนินงานยังมีข้อผิดพลาด มีปัญหาอุปสรรค และไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด เกิดผลเสียหายต่อองค์กรอย่างมาก

## ระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ	5	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
		1	2	3	4	5

## โอกาส

ระดับความเสี่ยง	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
ต่ำ		(ค่า 1 – 3 คะแนน) หมายถึงระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุม ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม
ปานกลาง		(ค่า 4 – 9 คะแนน) หมายถึงระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่รับไม่ได้
สูง		(ค่า 10 – 16 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องการจัดการความเสี่ยง เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
สูงมาก		ค่า 17 – 25 คะแนน) หมายถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที

## แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยง

### แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

RM-RL-10 แบบประเมินความเสี่ยง

RM-RL-20 แผนการบริหารความเสี่ยง

RM-RL-30 แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

RM-RL-40 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

### แบบฟอร์มการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน

RM-RL-01 แบบประเมินความเสี่ยง

RM-RL-02 แผนการบริหารความเสี่ยง

RM-RL-03 แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

RM-RL-04 การรายงานผลการบริหารความเสี่ยง



การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ประจำปีงบประมาณ .....

เป้าหมาย .....

ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	เป้าหมายของยุทธศาสตร์	ภารกิจด้าน
1...		
2...		
3...		
4...		
5...		
6...		

## แบบประเมินความเสี่ยง

.....(1).....

ด้านความเสี่ยง (2) ( )ด้านกลยุทธ์ ( )ด้านการปฏิบัติการ ( )ด้านการเงิน ( )ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ( ) ด้านอื่นๆ (ระบุ).....

ความเสี่ยง(3)		การวิเคราะห์ความเสี่ยง(6)			การจัดการ ความเสี่ยง(10)	ลำดับ ความสำคัญ (11)
ปัจจัยเสี่ยง(4)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(5)	โอกาส (7)	ผลกระทบ (8)	ระดับ ความเสี่ยง (7)X(8)=(9)		
1...						
1.1...						
1.2...						
2...						
2.1...						
2.2...						
2.3...						

## คำชี้แจง แบบประเมินความเสี่ยง (RM-RL-10)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C),ด้านอื่นๆ ให้ทำเครื่องหมาย ( / ) ข้างหน้าของด้านความเสี่ยง
- (3) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (4) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (5) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (6) การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงหากเกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
- (7) โอกาส การประมาณการโอกาสหรือความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจมาจากสถิติเดิมหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใด คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (8) ผลกระทบ ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (9) ระดับความเสี่ยง ระดับของโอกาส(7) X ระดับของผลกระทบ(8) = ระดับความเสี่ยง เช่น โอกาส 5 X ผลกระทบ 5 = ระดับความเสี่ยง 25 (สูงมาก)
- (10) การจัดการความเสี่ยง 1. Take การยอมรับความเสี่ยง 2. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง 3. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง  
4. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- (11) ลำดับความสำคัญ การจัดอันดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง

## แผนการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....

ด้านความเสี่ยง (2) ( )ด้านกลยุทธ์ ( )ด้านการปฏิบัติการ ( )ด้านการเงิน ( )ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ( )ด้านอื่นๆ (ระบุ).....

ความเสี่ยง(3)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (6)	ระดับ ความเสี่ยง(7)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(8)	ผู้รับผิดชอบ(9)	ระยะเวลา ที่แล้วเสร็จ (10)
ปัจจัยเสี่ยง(4)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(5)					
1...						
1.1...						
1.2...						
1.3...						
2...						
2.1...						
2.2...						
2.3...						

## คำชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-20)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C),ด้านอื่นๆ ให้ทำเครื่องหมาย ( / ) ข้างหน้าของด้านความเสี่ยง
- (3) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (4) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (5) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (6) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (7) ระดับความเสี่ยง นำมาจากตาราง RM-RL-10 (9) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (8) แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง วิเคราะห์ จัดทำแผนงาน/กิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม
- (9) ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ดูแลหรือควบคุมให้แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงดำเนินไปตามระยะเวลาที่กำหนดและรายงานผลต่อผู้บริหารของหน่วยงาน
- (10) ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้วเสร็จ

แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....

ด้านความเสี่ยง (2) ( )ด้านกลยุทธ์ ( )ด้านการปฏิบัติการ ( )ด้านการเงิน ( )ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ( )ด้านอื่นๆ (ระบุ).....

ความเสี่ยง(3)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (6)	ระดับ ความเสี่ยง(7)	สถานะการดำเนินงาน(8)			ผลการดำเนินงาน(9)	ปัญหา/อุปสรรค(10)
ปัจจัยเสี่ยง(4)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(5)			แล้วเสร็จ	อยู่ ระหว่าง ดำเนินงาน	ยังไม่ได้ ดำเนินงาน		
1...								
1.1...								
1.2...								
1.3...								
2...								
2.1...								
2.2...								
2.3...								

**คำชี้แจง แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-30)**

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C),ด้านอื่นๆ ให้ทำเครื่องหมาย ( / ) ข้างหน้าของด้านความเสี่ยง
- (3) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (4) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (5) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (6) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (7) ระดับความเสี่ยง นำมาจากตาราง RM-RL-20 (7) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (8) สถานะการดำเนินงาน ให้ใส่เครื่องหมาย ( / ) ตามสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (9) ผลการดำเนินงาน อธิบายรายละเอียดผลการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (10) ปัญหา/อุปสรรค สาเหตุที่เป็นปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ

## แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....

ด้านความเสี่ยง (2) ( )ด้านกลยุทธ์ ( )ด้านการปฏิบัติการ ( )ด้านการเงิน ( )ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ( )ด้านอื่นๆ (ระบุ).....

ความเสี่ยง(3)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(6)	ระดับ ความเสี่ยง(7)	ผลการดำเนินงาน(8)	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่(9)			ปัญหาอุปสรรค(13)
ปัจจัยเสี่ยง(4)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(5)				โอกาส (10)	ผลกระทบ (11)	ระดับ ความเสี่ยง (10)X(11)=(12)	
1...								
1.1...								
1.2...								
1.3...								
2...								
2.1...								
2.2...								
2.3...								



## คำชี้แจง แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-40)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C),ด้านอื่นๆ ให้ทำเครื่องหมาย ( / ) ข้างหน้าของด้านความเสี่ยง
- (3) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (4) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (5) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (6) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (7) ระดับความเสี่ยงเดิม นำมาจากตาราง RM-RL-20 (7) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (8) ผลการดำเนินงาน อธิบายรายละเอียดผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (9) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลือ ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงหากเกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง
- (10) โอกาส การประมาณการโอกาสหรือความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจมาจากสถิติเดิมหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใด คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (11) ผลกระทบ ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (12) ระดับความเสี่ยง ระดับของโอกาส(10) X ระดับของผลกระทบ(11) = ระดับความเสี่ยง เช่น โอกาส 5 X ผลกระทบ 5 = ระดับความเสี่ยง 25 (สูงมาก)
- (13) ปัญหา/อุปสรรค สาเหตุที่เป็นปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ

### แบบประเมินความเสี่ยง

.....(1).....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน.....(2).....

วัตถุประสงค์.....(3).....

ความเสี่ยง(4)		ด้านความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(7)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง(8)			การจัดการ ความเสี่ยง(12)	ลำดับ ความสำคัญ (13)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)		โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับ ความเสี่ยง (9)X(10)=(11)		
1...							
1.1...							
1.2...							
1.3...							
2...							
2.1...							
2.2...							
2.3...							

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....(หัวหน้าหน่วยงาน).....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง แบบประเมินความเสี่ยง (RM-RL-01)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) ด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) ,ด้านการเงิน (Financial : F) ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) ,ด้านอื่นๆ
- (8) การวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงหากเกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง
- (9) โอกาส การประมาณการโอกาสหรือความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจมาจากสถิติเดิมหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ว่ามีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยเพียงใด
- (10) ผลกระทบ ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (11) ระดับความเสี่ยง ระดับของโอกาส(10) X ระดับของผลกระทบ(11) = ระดับความเสี่ยง เช่น โอกาส 5 X ผลกระทบ 5 = ระดับความเสี่ยง 25 (สูงมาก)
- (12) การจัดการความเสี่ยง 1. Take การยอมรับความเสี่ยง 2. Treat การลด/ควบคุมความเสี่ยง 3. Transfer การกระจาย/โอนความเสี่ยง 4. Terminate การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง
- (13) ลำดับความสำคัญ การจัดอันดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยง

### แผนการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน.....(2).....

วัตถุประสงค์.....(3).....

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(9)	ผู้รับผิดชอบ(10)	ระยะเวลา ที่แล้วเสร็จ (11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)					
1...						
1.1...						
1.2...						
1.3...						
2...						
2.1...						
2.2...						
2.3...						

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....(หัวหน้าหน่วยงาน).....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## คำชี้แจง แผนการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-02)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (8) ระดับความเสี่ยง นำมาจากตาราง RM-RL-01 (11) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (9) แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง วิเคราะห์ จัดทำแผนงาน/กิจกรรมเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยให้มีการควบคุมที่เพียงพอและเหมาะสม
- (10) ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้ดูแลหรือควบคุมให้แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงดำเนินไปตามระยะเวลาที่กำหนดและรายงานผลต่อผู้บริหารของหน่วยงาน
- (11) ระยะเวลาที่แล้วเสร็จ การกำหนดระยะเวลาที่ดำเนินการตามแผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยงแล้วเสร็จ

แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน.....(2).....

วัตถุประสงค์.....(3).....

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	สถานะการดำเนินงาน(9)			ผลการดำเนินงาน(10)	ปัญหา/อุปสรรค(11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)			แล้วเสร็จ	อยู่ ระหว่าง ดำเนินงาน	ยังไม่ได้ ดำเนินงาน		
1...								
1.1...								
1.2...								
1.3...								
2...								
2.1...								
2.2...								
2.3...								

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....(หัวหน้าหน่วยงาน).....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**คำชี้แจง แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-03)**

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) รหัสความเสี่ยง ตัวอย่างของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (8) ระดับความเสี่ยง นำมาจากตาราง RM-RL-02 (8) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (9) สถานะการดำเนินงาน ให้ใส่เครื่องหมาย ( / ) ตามสถานปัจจุบันในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (10) ผลการดำเนินงาน อธิบายรายละเอียดผลการดำเนินงานปัจจุบันในการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (11) ปัญหา/อุปสรรค สาเหตุที่เป็นปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ

แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

.....(1).....มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน.....(2).....

วัตถุประสงค์.....(3).....

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยง เต็ม(8)	ผลการดำเนินงาน(9)	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่(10)			ปัญหาอุปสรรค(14)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)				โอกาส (11)	ผลกระทบ (12)	ระดับ ความเสี่ยง (11)X(12)=(13)	
1...								
1.1...								
1.2...								
1.3...								
2...								
2.1...								
2.2...								
2.3...								

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง.....(หัวหน้าหน่วยงาน).....

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....



## คำชี้แจง แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (RM-RL-04)

- (1) ชื่อหน่วยงาน ที่ประเมินความเสี่ยง
- (2) ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน ที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (3) วัตถุประสงค์ ของยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง
- (4) ความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถบรรลุยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายของหน่วยงาน
- (5) ปัจจัยเสี่ยง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- (6) ปัจจัยเสี่ยง(ภายในและภายนอก) ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงเป็นปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกองค์กร
- (7) รหัสความเสี่ยง ตัวย่อของด้านความเสี่ยงที่ถูกจัดอันดับความสำคัญและนำมาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในแต่ละด้านความเสี่ยง เช่น ด้านกลยุทธ์(Strategic :S) S1 S2 ,ด้านการดำเนินงาน (Operation : O) O1 O2 ,ด้านการเงิน (Financial : F) F1 F2 ,ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบต่างๆ (Compliance : C) C1 C2 ,ด้านอื่นๆ
- (8) ระดับความเสี่ยงเดิม นำมาจากตาราง RM-RL-02 (8) ตามความเสี่ยงที่ถูกคัดเลือกในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มุ่งเน้นความเสี่ยงสูงมาก และสูง ตามลำดับความสำคัญ
- (9) ผลการดำเนินงาน อธิบายรายละเอียดผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยง
- (10) การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลือ ประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงหากเกิดขึ้น นำมาวิเคราะห์ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังดำเนินการตามแผนบริหาร
- (11) โอกาส การประมาณการโอกาสหรือความถี่ที่ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น อาจมาจากสถิติเดิมหรือปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความเสี่ยง ว่ามีโอกาสมากน้อยเพียงใด  
คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (12) ผลกระทบ ระดับความเสียหายที่เกิดขึ้นจากการเกิดความเสี่ยง คือ 1=น้อยมาก 2=น้อย 3=ปานกลาง 4=สูง 5=สูงมาก
- (13) ระดับความเสี่ยง ระดับของโอกาส(10) X ระดับของผลกระทบ(11) = ระดับความเสี่ยง เช่น โอกาส 5 X ผลกระทบ 5 = ระดับความเสี่ยง 25 (สูงมาก)
- (14) ปัญหา/อุปสรรค สาเหตุที่เป็นปัญหา/อุปสรรคที่ทำให้การดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงไม่ประสบความสำเร็จ

## (ตัวอย่าง)แบบประเมินความเสี่ยง

## (1)กอนนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2)เป็นหน่วยงานบริหารแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์(3)เพื่อให้การจัดทำแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยง(4)		ด้านความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(7)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง(8)			การจัดการ ความเสี่ยง(12)	ลำดับ ความสำคัญ (13)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)		โอกาส (9)	ผลกระทบ (10)	ระดับ ความเสี่ยง (9)X(10)=(11)		
1.การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		○	5	4	20(สูงมาก)	การลด/ควบคุม	1
1.1.การจัดทำแผนงบประมาณล่าช้า	ภายใน						
1.2.หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายไม่ทันเวลา	ภายใน						
1.3.หน่วยงานเคลียร์เงินไม่ทันเวลา	ภายใน						
1.4.หน่วยเบิกจ่ายเคลียร์เอกสารล่าช้า	ภายใน						
1.5.หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายภาครัฐเปลี่ยนแปลง	ภายนอก						

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## (ตัวอย่าง)แผนการบริหารความเสี่ยง

## (1)กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2)เป็นหน่วยงานบริหารแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์(3)เพื่อให้การจัดทำแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	แผนงาน/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง(9)	ผู้รับผิดชอบ(10)	ระยะเวลา ที่แล้วเสร็จ (11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)					
1.การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		O1	20  (สูงมาก)	1.แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเบิกจ่าย งบประมาณเพื่อติดตามประสานงาน การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การเบิกจ่าย 2.วางแผนทางและจัดทำแผนงบประมาณ ให้ทันก่อนปีงบประมาณ 3.จัดทำปฏิทินแผนงานการเบิกจ่าย งบประมาณและทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 4.จัดทำขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณและ ทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 5.ติดตามผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยงาน ในแต่ละเดือน	ผู้อำนวยการ กองนโยบาย และแผน	ต.ค.2558
1.1.การจัดทำแผนงบประมาณล่าช้า	ภายใน					
1.2.หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายไม่ทันเวลา	ภายใน					
1.3.หน่วยงานเคลียร์เงินไม่ทันเวลา	ภายใน					
1.4.หน่วยเบิกจ่ายเคลียร์เอกสารล่าช้า	ภายใน					
1.5.หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายภาครัฐเปลี่ยนแปลง	ภายนอก					

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

**(ตัวอย่าง)แบบติดตามผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง**  
**(1)กอนนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา**

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน (2) เป็นหน่วยงานบริหารแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์(3)เพื่อให้การจัดทำแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ) (7)	ระดับ ความเสี่ยง(8)	สถานะการดำเนินงาน(9)			ผลการดำเนินงาน(10)	ปัญหา/อุปสรรค(11)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)			แล้วเสร็จ	อยู่ ระหว่าง ดำเนินงาน	ยังไม่ได้ ดำเนินงาน		
1.การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		○1	20 (สูงมาก)	/			1.แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเบิกจ่าย งบประมาณเพื่อติดตามประสานงาน การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การเบิกจ่าย 2.วางแนวทางและจัดทำแผนงบประมาณให้ทัน ก่อนปีงบประมาณ 3.จัดทำปฏิทินแผนงานการเบิกจ่ายงบประมาณ และทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 4.จัดทำขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณและ ทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 5.ติดตามผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยงาน ในแต่ละเดือน	1.แบบฟอร์มในการ รายงานผลการเบิกจ่ายมี ความซับซ้อน 2.บางหน่วยงานมีการ รายงานผลช้ากว่ากำหนด
1.1.การจัดทำแผนงบประมาณล่าช้า	ภายใน							
1.2.หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายไม่ทันเวลา	ภายใน							
1.3.หน่วยงานเคลียร์เงินไม่ทันเวลา	ภายใน							
1.4.หน่วยเบิกจ่ายเคลียร์เอกสารล่าช้า	ภายใน							
1.5.หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายภาครัฐเปลี่ยนแปลง	ภายนอก							

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

## (ตัวอย่าง)แบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

## (1)กองนโยบายและแผน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา

ยุทธศาสตร์/เป้าหมายหน่วยงาน(2) เป็นหน่วยงานบริหารแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์(3) เพื่อให้การจัดทำแผน งบประมาณ และติดตามประเมินผลมีประสิทธิภาพ ใช้ข้อมูลสารสนเทศเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยง(4)		รหัสความเสี่ยง (S,O,F,C,อื่นๆ)(7)	ระดับ ความเสี่ยง เดิม(8)	ผลการดำเนินงาน(9)	การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่เหลืออยู่(10)			ปัญหาอุปสรรค(14)
ปัจจัยเสี่ยง(5)	ปัจจัยเสี่ยง (ภายใน/ ภายนอก)(6)				โอกาส (11)	ผลกระทบ (12)	ระดับ ความเสี่ยง (11)X(12)=(13)	
1.การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย		○1	20  (สูงมาก)	1.แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานเบิกจ่าย งบประมาณเพื่อติดตามประสานงาน การเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การเบิกจ่าย 2.วางแผนทางและจัดทำแผนงบประมาณ ให้ทันก่อนปีงบประมาณ 3.จัดทำปฏิทินแผนงานการเบิกจ่าย งบประมาณและทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 4.จัดทำขั้นตอนการเบิกจ่ายงบประมาณและ ทำความเข้าใจทุกหน่วยงาน 5.ติดตามผลการเบิกจ่ายทุกหน่วยงาน ในแต่ละเดือน	2	4	8  (ปานกลาง)	1.แบบฟอร์มในการรายงาน ผลการเบิกจ่ายมีความ ซับซ้อน 2.บางหน่วยงานมีการ รายงานผลช้ากว่ากำหนด
1.1.การจัดทำแผนงบประมาณล่าช้า	ภายใน							
1.2.หน่วยงานดำเนินการเบิกจ่ายไม่ทันเวลา	ภายใน							
1.3.หน่วยงานเคลียร์เงินไม่ทันเวลา	ภายใน							
1.4.หน่วยเบิกจ่ายเคลียร์เอกสารล่าช้า	ภายใน							
1.5.หลักเกณฑ์การเบิกจ่ายภาครัฐเปลี่ยนแปลง	ภายนอก							

ลงชื่อ.....

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....