



การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ วิริยจารี
รองอธิการบดีฝ่ายบริหารและทรัพยากรบุคคล
ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มช.

วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๘ เวลา ๑๔.๓๐ น. ณ ห้องประชุมหม่อมหลวงปิ่น มาลากุล



วัตถุประสงค์ของการประชุม



เพื่อให้บุคลากรของทุกส่วนงานมีความรู้และความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

1. มีความเข้าใจระหว่าง “การบริหารความเสี่ยง” กับ “การควบคุมภายใน”
2. มีความเข้าใจระหว่าง “ปัญหา” กับ “ความเสี่ยง”
3. สามารถระบุประเด็นความเสี่ยงต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละส่วนงาน
4. สามารถจัดทำหลักเกณฑ์การประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในได้อย่างถูกต้อง (การคิดค่า L และค่า I)
5. มีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (CMU-RM) ที่ได้ปรับปรุงใหม่ และสามารถจัดทำข้อมูลผ่านระบบ CMU-MIS ได้



ทำไมต้องมีระบบการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน



๒

เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และส่วนงานสอดคล้องกับ....

- ❑ **การบริหารความเสี่ยงในเชิงยุทธศาสตร์** โดยประยุกต์ตามสำนักงาน ก.พ.ร. ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ❑ **ระบบการควบคุมภายในภาครัฐราชการ** โดยสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) กำหนดให้ภาครัฐ จัดทำระบบควบคุมภายในที่มีรูปแบบเหมาะสมกับการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน
- ❑ **การบริหารความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล** โดยสำนักงานงบประมาณ, สตช. , ก.พ.ร. และสำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรีได้ร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อนำผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบการของงบประมาณ
- ❑ **การบริหารเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย** ตามหลักเกณฑ์ EdPEX เพื่อเพิ่มโอกาสและช่วยให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงานบรรลุวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น (ลด Surprises) และการพัฒนาผลงานขององค์กร



บริบทการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของ มช. ในปัจจุบัน



- ❑ มหาวิทยาลัยได้บูรณาการงานทั้ง 2 ระบบเข้าด้วยกัน เพื่อลดภาระการทำงาน คือ
 1. **ระบบการบริหารความเสี่ยง** เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนา มหาวิทยาลัย/ส่วนงานให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ รวมทั้งเป็นการขยายขอบข่ายของการควบคุมภายในให้กว้างขึ้น
 2. **ระบบการควบคุมภายใน** เป็นกระบวนการตามที่ สตง. กำหนดให้ มหาวิทยาลัย/ส่วนราชการต่างๆ ต้องมีระบบการควบคุมภายในที่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด



ความหมายของ “ความเสี่ยง” กับ “การควบคุมภายใน”



- ❑ **ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ โอกาส หรือความน่าจะเป็น หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำให้เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบหรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน ความปลอดภัย และกฎหมาย (ข้อมูลจากสถาบันคลังสมองแห่งชาติ)
- ❑ **การควบคุมภายใน** คือ กระบวนการที่ผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารและบุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานกำหนดให้มีขึ้น เพื่อให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงานทางการเงิน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (ข้อมูลจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)



ความแตกต่างระหว่าง “การบริหารความเสี่ยง” กับ “การควบคุมภายใน”



การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
1. มิใช่เป็นงานประจำที่ทำเป็นกิจวัตร	1. เป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
2. เป็นงานที่มีลักษณะเป็นการจัดการ	2. ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
3. เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	3. เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
4. จำเป็นในสภาวะการเปลี่ยนแปลง	4. ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
5. มุ่งที่ผลดำเนินการ	5. มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
6. มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	6. เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
7. คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นได้	7. คำนึงถึงสิ่งที่จะเกิดผิดพลาดได้
8. เน้นการทำให้องค์กรดำเนินการต่อไป	8. เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม



ขอปรับมุมมองการจัดการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยใหม่



- ❑ ให้ใช้มุมมองด้าน “การบริหารความเสี่ยง” มากขึ้น โดยลดมุมมองทางด้าน “การควบคุมภายใน” ให้น้อยลง
- ❑ ให้มองการบริหารความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้น เพื่อการปรับปรุง/แก้ไข การพัฒนา และการเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันขององค์กร
- ❑ ให้ระบุประเด็นความเสี่ยงหลักที่สำคัญๆ ไม่ควรมีมากเกินไป เพื่อจะได้มี Focus และสามารถดำเนินการได้ทันที โดยวิเคราะห์จากโอกาสและผลกระทบที่จะส่งผลให้มหาวิทยาลัย/ส่วนงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้เป็นสำคัญ

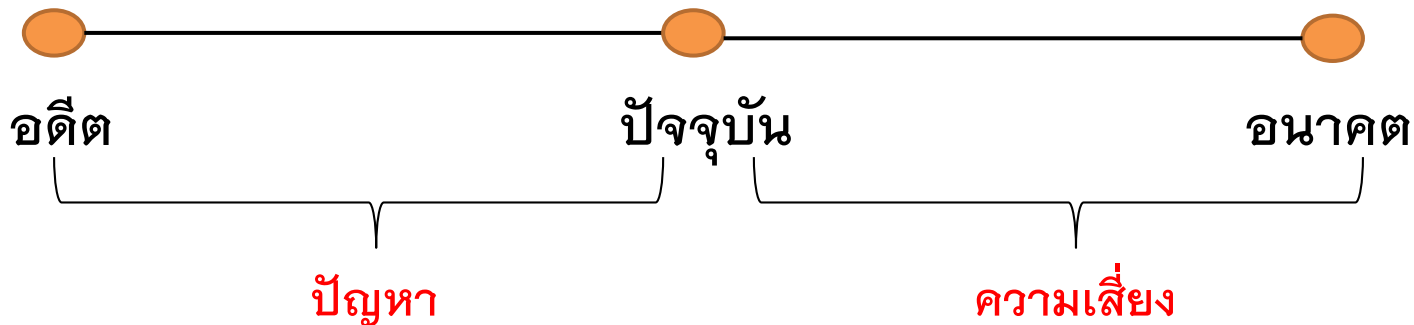


ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “ปัญหา”



ความเสี่ยง กับ ปัญหา

- ❑ **ความเสี่ยง** : เป็นโอกาสที่เหตุการณ์บางอย่างอาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร
- ❑ **ปัญหา** : เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นแล้ว ส่วน**ความเสี่ยง**คือเหตุการณ์ (ที่ยังไม่เกิดขึ้น) อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวโน้มโอกาสที่จะเกิดขึ้น รวมถึงอาจ ส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร





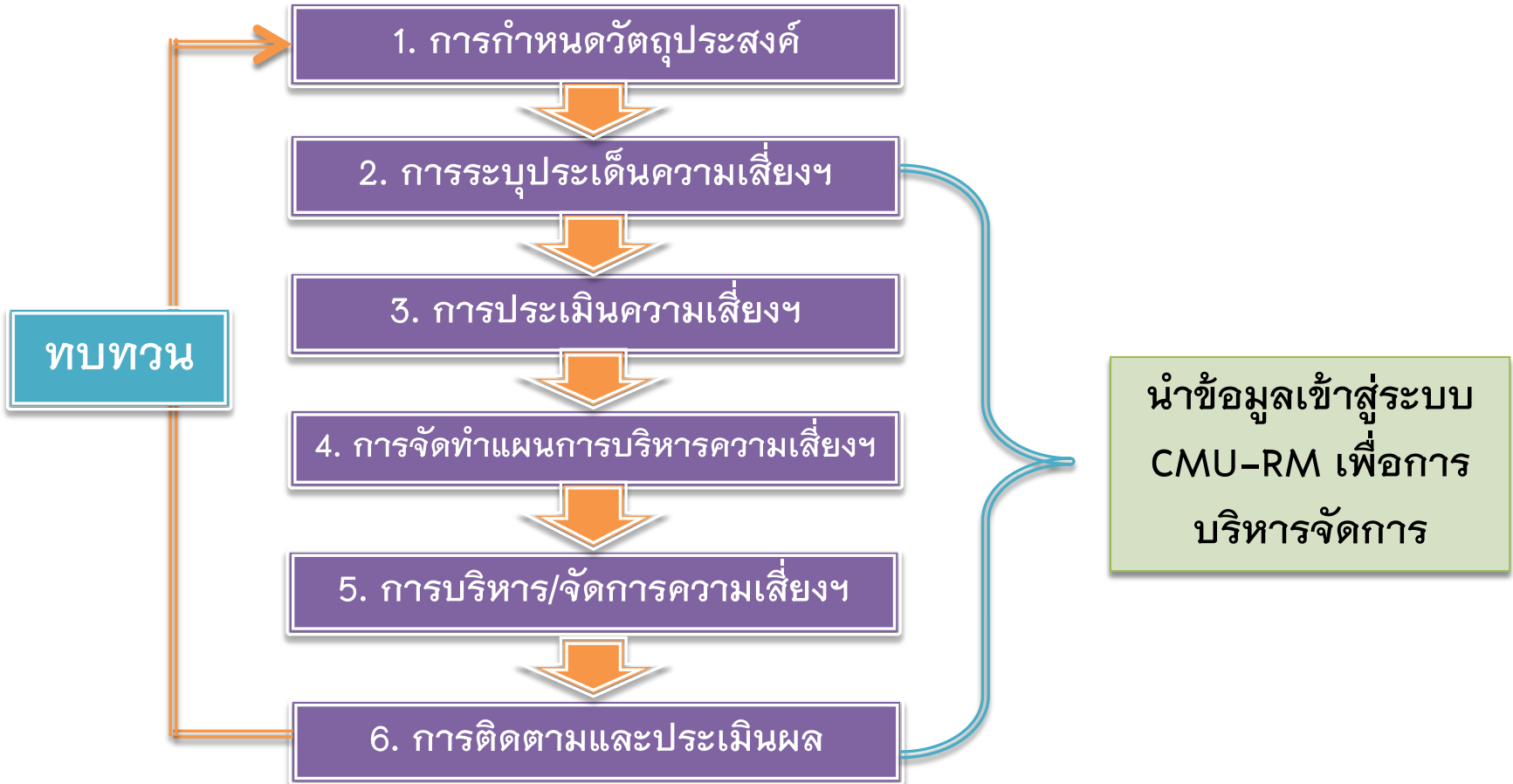
ปัญหา...! อาจกลายเป็นความเสี่ยงได้



- ❑ “ปัญหา” จะเป็นมุมมองของ “การควบคุมภายใน” ที่เน้นถึงกระบวนการปฏิบัติงาน/โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ที่ดำเนินงานเป็นกิจวัตร/ประจำ โดยเฉพาะปัญหาเป็นสิ่งที่เรารู้จักอยู่แล้ว และจะต้องหาวิธีการจัดการ/ควบคุมปัญหานั้นๆ ให้ลดน้อยลงหรือหมดไป” (ซึ่งควรเป็นประเด็นความเสี่ยงแค่ระดับน้อย - ระดับปานกลางที่อยู่ใน CMU-RM2 เท่านั้น)
- ❑ เว้นแต่ “ปัญหา” หากไม่ได้รับการควบคุมภายในอย่างจริงจังและปล่อยให้ปัญหาเรื้อรังยาวนาน จนอาจส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรได้ ปัญหานี้ก็อาจกลายเป็น “ความเสี่ยง” ในอนาคตได้ (ซึ่งควรเป็นประเด็นความเสี่ยงระดับสูง - ระดับสูงมากที่อยู่ใน CMU-RM2 และเชื่อมสู่การจัดทำ CMU-RM3)



กระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มช. มี 6 ขั้นตอนหลัก





ปัจจัยหลักที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง

- ❑ **ปัจจัยทางมหภาค** เป็นความเสี่ยงภายนอกที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานไม่ สามารถควบคุมได้ อาทิ

สภาวะเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง นโยบายรัฐบาล การดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง คู่แข่งการดำเนินงาน ลูกค้า/ผู้ใช้บริการ กฎระเบียบ/ข้อบังคับจากส่วนกลาง ภัยธรรมชาติต่างๆ

- ❑ **ปัจจัยทางจุลภาค** เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในที่มีผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่ง สามารถควบคุมได้ อาทิ

นโยบาย/กลยุทธ์/วัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินงาน/กระบวนการทำงาน โครงสร้างองค์กร/ระบบการบริหารงาน การเงินหรือรายได้/ค่าใช้จ่าย เครื่องมืออุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ วัฒนธรรมองค์กร คุณธรรมจริยธรรมและคุณภาพของบุคลากร การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ



เราจะค้นหาความเสี่ยงจากที่ไหน!

.....เพื่อระบุประเด็นความเสี่ยง



๒

1. ความเสี่ยงที่ค้นพบจากแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน
2. ความเสี่ยงที่ค้นพบจากข้อมูลแหล่งอื่นๆ ซึ่งอาจเป็นปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุ ความเสี่ยงให้เกิดความเสี่ยงในอนาคตได้ อาทิ
 - ❖ ผลการวิเคราะห์ SWOT Analysis ของแผนฯ (จุดอ่อน/ภัยคุกคาม)
 - ❖ ผลการประเมิน CMU-QA และ CMU-PA (ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ)
 - ❖ ผลการประเมินการบริหารงานของอธิการบดี/หัวหน้าส่วนงาน (ข้อคิดเห็น/ข้อเสนอแนะ)
 - ❖ ผลการประเมินการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - ❖ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน อาทิเช่น ข้อมูลด้านรายได้ หลักสูตร นักศึกษา งานวิจัย บุคลากร คุณวุฒิและตำแหน่งวิชาการของอาจารย์ เป็นต้น
 - ❖ จากการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและบุคลากร

(โดยดำเนินการตามตาราง Risk Identification / Risk Assessment / Risk Response)



ตาราง Risk Identification / Risk Assessment / Risk Response



- เป็นตารางวิเคราะห์เพื่อใช้ในการระบุประเด็นความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดการความเสี่ยง สำหรับเป็นข้อมูลจัดทำ CMU-RM2 , CMU-RM3 และหลักเกณฑ์การประเมินฯ

1. การวิเคราะห์ค้นหาความเสี่ยงจากแผนยุทธศาสตร์หรือแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน

วิสัยทัศน์ :

ยุทธศาสตร์ที่... :

1. วัตถุประสงค์องค์กร/ตัวชี้วัด/ เป้าหมายที่ได้จากแผนฯ	2. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)	3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
1.1 วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) :(SMART).....	2.1 ประเด็นความเสี่ยง :	3.1 ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม = ผลกระทบ x โอกาส	4.1 วิธีการจัดการความเสี่ยง :(4T).....
1.2 ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมาย :(SMART).....	2.2 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย :(หา Root cause โดย Why-Why Analysis).....	3.2 ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่) = ผลกระทบ x โอกาส	4.2 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI) :
	2.3 การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ :	3.3 ความเสี่ยงมีผลกระทบด้าน (ประเภทความเสี่ยง) :(ด้าน S/O/F/E/C).....	4.3 การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม :



ตาราง Risk Identification / Risk Assessment / Risk Response (ต่อ)



2. การวิเคราะห์ค้นหาความเสี่ยงจากข้อมูลแหล่งอื่นๆ (ดำเนินการลักษณะเดียวกัน)

1. วัตถุประสงค์ความเสี่ยงที่ได้จากข้อมูลแหล่งอื่นๆ (กำหนดขึ้นใหม่)	2. การระบุประเด็นความเสี่ยง (Risk Identification)	3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	4. การจัดการความเสี่ยง (Risk Response)
1.1 วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) * :(SMART)..... 1.2 ตัวชี้วัด (KPI) เป้าหมาย * :(SMART).....	2.1 ประเด็นความเสี่ยง : 2.2 ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง :(หา Root Cause โดย Why-Why Analysis)..... 2.3 การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ :	3.1 ระดับความเสี่ยงก่อนการควบคุม = ผลกระทบ x โอกาส 3.2 ระดับความเสี่ยงหลังการควบคุม (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่) = ผลกระทบ x โอกาส 3.3 ความเสี่ยงมีผลกระทบด้าน (ประเภทความเสี่ยง) :(ด้าน S/O/F/E/C).....	4.1 วิธีการจัดการความเสี่ยง :(4T)..... 4.2 ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI) : 4.3 การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุมเพิ่มเติม :

หมายเหตุ : * มหาวิทยาลัย/ส่วนงานอาจกำหนดขึ้นใหม่ โดยใช้หลัก SMART (ข้อ 1.1 + 1.2)



การกำหนด “วัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์)” ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (ตามตารางข้อที่ 1.1 + 1.2)



- ❑ การกำหนดวัตถุประสงค์ (เป้าประสงค์) ที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมาย ควรยึดตามหลักการ “**SMART**” ดังนี้

S pecific	มีการระบุได้เฉพาะเจาะจงและชัดเจน
M easurable	สามารถวัดผลหรือประเมินผลได้
A chievable	สามารถทำได้หรือปฏิบัติให้บรรลุผลได้จริง
R elevant	สมเหตุสมผล มีความเป็นไปได้
T ime bound	มีกรอบเวลาที่ชัดเจนและเหมาะสม



การระบุ “ประเภทความเสี่ยง” ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (ตามตารางข้อที่ 3.3)



- ❑ นำข้อมูล “ประเด็นความเสี่ยง” และ “ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง” ประกอบการพิจารณาว่า เป็นความเสี่ยงประเภทใด
- ❑ มหาวิทยาลัยได้แบ่งประเภทความเสี่ยงออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่

ตัวย่อ	ประเภทความเสี่ยง	ความหมาย
S	ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในเชิงกลยุทธ์ อาทิเช่น เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย เป้าหมาย กลยุทธ์ โครงสร้างองค์กร/การบริหาร ภาวะการแข่งขัน ทรัพยากร และสภาพแวดล้อม อันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร
O	ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
F	ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงที่จะทำให้การบริหารจัดการทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
E	ด้านความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สิน (Environmental Health and Safety Risk)	เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภัยธรรมชาติและผลกระทบของมนุษย์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินขององค์กร
C	ด้านกฎระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)	ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย หรือมีกฎหมายไม่เหมาะสม หรือกฎหมายเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน อันอาจไม่เอื้อต่อการทำงาน มีโทษ หรือโดนฟ้องร้องได้



การระบุ “วิธีการจัดการความเสี่ยง” ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน (ตามตารางข้อที่ 4.1)



❑ มหาวิทยาลัยได้แบ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงออกเป็น 4 วิธีการ ได้แก่

วิธีการจัดการความเสี่ยง	ความหมาย
1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance / Take)	เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการ ควบคุม หรือป้องกันความเสี่ยง หรือควรเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงวิธีการนี้ เมื่อความเสี่ยงนั้นมีลักษณะ Low Frequency และ Low Impact
2. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction / Treat)	เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ หรือควรเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงวิธีการนี้ เมื่อความเสี่ยงนั้นมีลักษณะ High Frequency แต่ Low Impact
3. การกระจาย/การโอนความเสี่ยง (Risk Sharing / Transfer)	เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป หรือควรเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงวิธีการนี้ เมื่อความเสี่ยงนั้นมีลักษณะ Low Frequency แต่ High Impact
4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance / Terminate)	เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงขึ้นไป และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป หรือควรเลือกใช้การจัดการความเสี่ยงวิธีการนี้ เมื่อความเสี่ยงนั้นมีลักษณะ High Frequency และ High Impact



ข้อควรรู้เกี่ยวกับการจัดทำ “หลักเกณฑ์การประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงฯ”



๒

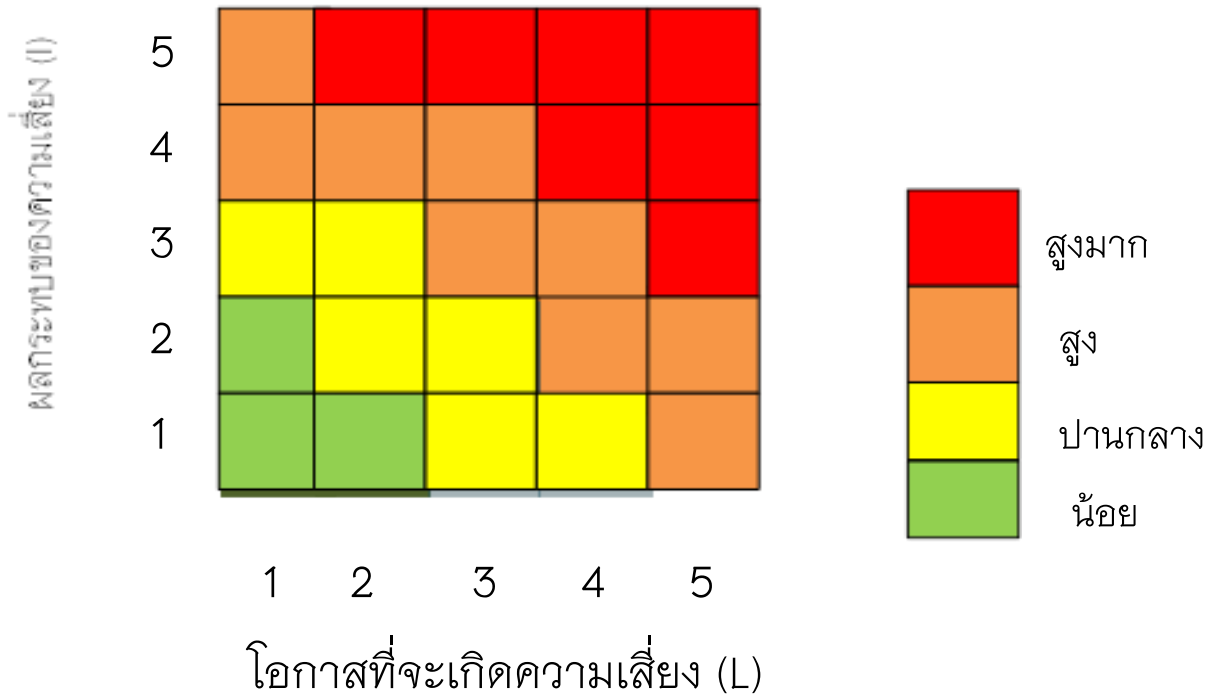
- ❑ มหาวิทยาลัยได้แบ่งระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่ **น้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก** (ใช้ตารางระดับความเสียหายประกอบการพิจารณา)
- ❑ให้นำข้อมูล “ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสียหาย” และ “ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยง (KRI)” จากตารางข้อที่ 2.2 และ 4.2 ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง มาประกอบการกำหนด “ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้”
- ❑ระดับความเสียหายที่ยอมรับได้ ต้องเป็นความเสียหายอยู่ที่ “ระดับน้อย – ปานกลาง” เท่านั้น
- ❑ให้พิจารณาประเด็นความเสี่ยงนั้นๆ ว่าเป็นความเสียหาย “เชิงปริมาณ” หรือ “เชิงคุณภาพ” เพื่อจะได้กำหนดค่า L : Likelihood (โอกาส/ความถี่) และค่า I : Impact (ผลกระทบ/ความรุนแรง/ความเสียหาย) ได้อย่างถูกต้อง
- ❑การกำหนดค่า L และค่า I **ควรมีข้อมูลพื้นฐานย้อนหลัง** (baseline) ของ KRI นั้นๆ ประกอบการตัดสินใจ



ตารางระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) ของ มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน



ตารางระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)





ตัวอย่าง



การหาค่า KRI และระดับที่ยอมรับได้

๒๓

- ❑ ประเด็นความเสี่ยง : การสูญหายของข้อมูลในระบบเครือข่ายสารสนเทศ

Risk Factor (ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง)	KRI (ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก)	Trigger Level (หรือระดับที่ยอมรับได้)
1. อัคคีภัย/ภัยพิบัติ	อัตราการเกิดอัคคีภัย/ภัยพิบัติ	1. อัคคีภัยต้องไม่เกิดขึ้น 2. ได้รับความเสียหายเล็กน้อยเมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้น
2. อุปกรณ์สำรองข้อมูลเสื่อมสภาพ/ชำรุด	อัตรา/ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบ	ไม่เกิน 2 ครั้ง/เดือน
3. ระบบข้อมูลถูกเจาะจากบุคคลภายนอก	ความเสียหายของระบบเมื่อถูกเจาะข้อมูล	บุคคลภายนอกไม่สามารถเจาะข้อมูลในระบบได้



ตัวอย่าง การกำหนดค่า L และค่า I ในหลักเกณฑ์การประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงฯ



1. ประเด็นความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยง “เชิงปริมาณ”

- ระดับโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (L = Likelihood)

ระดับ	ระดับโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	1 เดือนต่อครั้ง หรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือนต่อครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปีต่อครั้ง
2	น้อย	2-3 ปีต่อครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปีต่อครั้ง

- ระดับความรุนแรง/ความเสียหายของผลกระทบของความเสี่ยง (I = Impact)

ระดับ	ระดับความรุนแรง/ความเสียหาย	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มากกว่า 10 ล้านบาท
4	สูง	มากกว่า 2.5 แสนบาท – 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	มากกว่า 50,000 – 250,000 บาท
2	น้อย	มากกว่า 10,000 – 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท



ตัวอย่าง การกำหนดค่า L และค่า I ในหลักเกณฑ์การประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงฯ (ต่อ)



2. ประเด็นความเสี่ยงที่เป็นความเสี่ยง “เชิงคุณภาพ”

- ระดับโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (L = Likelihood)

ระดับ	ระดับโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดขึ้น	คำอธิบาย
5	สูงมาก	มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นทุกวัน
4	สูง	มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นเกือบทุกวัน
3	ปานกลาง	มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นบ่อยครั้ง
2	น้อย	มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นน้อยมาก
1	น้อยมาก	มีอุบัติเหตุเกิดขึ้นน้อยมาก

- ระดับความรุนแรง/ความเสียหายของผลกระทบของความเสี่ยง (I = Impact)

ระดับ	ระดับความรุนแรง/ความเสียหาย	คำอธิบาย
5	รุนแรงที่สุด	มีความเสียหายอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีความเสียหายอย่างมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน / พักการเรียน
3	ปานกลาง	มีความเสียหายปานกลาง มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน / หยุดเรียน
2	น้อย	มีความเสียหายพอสมควร มีการบาดเจ็บเล็กน้อย
1	น้อยมาก	มีความเสียหายเล็กน้อย มีการบาดเจ็บน้อยมาก



ภาพรวมของการจัดทำข้อมูลตามแบบฟอร์มในระบบ CMU-RM



ตัวย่อ	ชื่อแบบฟอร์ม	ความหมาย
CMU-RM1	การประเมินผลองค์ประกอบของ การบริหารความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน	เป็นการประเมินผลการดำเนินงานในภาพรวมของปีที่ผ่านมาใน 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ (1) สภาพแวดล้อม (2) การประเมินความเสี่ยง (3) กิจกรรมการควบคุม (4) สารสนเทศและการสื่อสาร และ (5) การติดตามประเมินผล (สรุปผลโดยย่อ)
CMU-RM2	การประเมินผลแผนการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของปีที่แล้วมา (รวมทั้งประเด็น ความเสี่ยงที่ค้นพบใหม่)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นจุดเริ่มต้นการวิเคราะห์/การประเมินความเสี่ยงและการควบคุมภายในภาพรวมทั้งหมด (ทั้งความเสี่ยงเดิมของปีที่ผ่านมาและความเสี่ยงใหม่ของปีที่จะจัดทำแผนฯ) - เปรียบเสมือนแผนใหญ่ที่ครอบคลุมทุกประเด็นความเสี่ยง โดยมีความเสี่ยงตั้งแต่ระดับน้อย ปานกลาง สูง และสูงมาก - ประเด็นความเสี่ยงที่อยู่ในระดับน้อย - ปานกลางใน RM2 นี้ ให้ถือเป็น “การควบคุมภายใน” ที่ส่วนงานจะต้องมีการจัดการ/ควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
CMU-RM3	แผนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน (ความเสี่ยง ระดับสูงและสูงมาก)	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ของปีงบประมาณนั้นๆ ที่มีแต่ความเสี่ยงในระดับสูง - สูงมาก ซึ่งเชื่อมโยงมาจาก CMU-RM2 (ไม่ควรเกิน 10 ประเด็นความเสี่ยง) - เป็นแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานต้องให้ความสำคัญและต้องรีบดำเนินการจัดการ/ควบคุมความเสี่ยงเป็นอันดับแรก
ติดตามความ เสี่ยงฯ ราย ไตรมาส	รายงานผลการดำเนินงาน แผนการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	เป็นกระบวนการติดตาม/ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ (CMU-RM3) เป็นรายไตรมาส โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ของ “การจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่และเพิ่มเติม” ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง



ขั้นตอน/กระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ส่วนงาน จะต้องกลับไปดำเนินการ



๒

- ❑ ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558 ไตรมาสที่ 4 ให้แล้วเสร็จ **เพื่อจะได้เชื่อมโยงข้อมูลในส่วนนี้ไปที่ CMU-RM2 ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2559**
- ❑ จัดทำข้อมูลในส่วนของ CMU-RM1 , CMU-RM2 , CMU-RM3 และหลักเกณฑ์การประเมินแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 **ให้แล้วเสร็จภายในเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2559**
- ❑ บางประเด็นความเสี่ยงอาจต้องใช้งบประมาณในการดำเนินการจัดการความเสี่ยง/กิจกรรมการควบคุม **ส่วนงานอาจต้องเชื่อมแผนบริหารความเสี่ยงฯ ดังกล่าวเข้าสู่การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีของส่วนงานด้วย**
- ❑ ตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 เป็นต้นไป **มหาวิทยาลัยจะติดตามผลการดำเนินงานตามแผนการบริหารความเสี่ยงฯ เป็นรายไตรมาสในทุกส่วนงาน** เพื่อจะขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ต่อไป



ท้ายสุด.....!

ขอขอบคุณผู้บริหารและเจ้าหน้าที่จาก ITSC ทุกท่าน ที่ช่วยพัฒนา/
ปรับปรุงระบบ CMU-RM ให้สอดคล้องกับผู้รับบริการมากขึ้น

สำหรับวิธีการจัดทำข้อมูลในระบบ CMU-RM จะขอให้เจ้าหน้าที่จาก ITSC
และสำนักงานสภามหาวิทยาลัยอธิบายต่อไป

Thank you.....