



# คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร

ผ่านการอนุมัติ โดย สภามหาวิทยาลัยนเรศวร  
ในคราวประชุม ครั้งที่ 315 (10/2566)  
เมื่อวันเสาร์ที่ 16 กันยายน 2566

ฉบับปรับปรุง เดือนมีนาคม 2567

# สารบัญ

	หน้า
สารบัญ .....	ก
สารบัญภาพ .....	ข
สารบัญตาราง .....	ค
ส่วนที่ 1 บทนำ .....	1
- นิยามและความแตกต่างของ ปัญหา (Problem) กับ ความเสี่ยง (Risk) .....	1
- อภิวานศัพท์ของความเสี่ยง .....	3
- ความเสี่ยง คือ อะไร .....	8
- ความเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกันอย่างไร .....	8
- การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม .....	10
- ความเสี่ยง กับ การควบคุมภายใน เชื่อมโยงกันอย่างไร .....	11
ส่วนที่ 2 การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร .....	12
- นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร .....	12
- โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....	13
- หน่วยงานที่สนับสนุนด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร .....	16
- กรอบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน .....	17
- ขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย .....	31
ส่วนที่ 3 การบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน .....	35
- เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง .....	36
เอกสารอ้างอิง .....	43
ภาคผนวก ก หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ) แบบ ปค.1.....	44
ภาคผนวก ข ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง.....	47
ภาคผนวก ค แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567.....	50

## สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงกระบวนการในการวางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกับการบริหารความเสี่ยง .....	9
ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างการควบคุมภายในกับความเสี่ยง .....	11
ภาพที่ 3 โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน .....	13
ภาพที่ 4 กรอบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน .....	17
ภาพที่ 5 องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวร .....	18
ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงโครงสร้างในการดำเนินงาน .....	20
ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง .....	23
ภาพที่ 8 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย .....	31
ภาพที่ 9 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานและหน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร ....	35
ภาพที่ 10 แบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง .....	39
ภาพที่ 11 การจัดลำดับประเด็นความเสี่ยง .....	41

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา.....	2
ตารางที่ 2 อภิธานศัพท์ของความเสี่ยง .....	3
ตารางที่ 3 ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ของการทำงานทั้ง 3 ระดับ .....	14
ตารางที่ 4 ประเภทของความเสี่ยง .....	24
ตารางที่ 5 ตารางแสดงคะแนนการประเมินความเสี่ยง .....	38

## ส่วนที่ 1

### บทนำ

มหาวิทยาลัยนเรศวร เป็นมหาวิทยาลัยที่ต้องตอบสนองต่อความคาดหวังของภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาชนอย่างเหมาะสมตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานภายใต้การกำกับของมหาวิทยาลัย ถือเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเป็นกลไกเพื่อการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร

การบริหารจัดการความเสี่ยง ถือเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการเชิงรุกที่มีความสำคัญในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกเรื่องและทุกด้าน ทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งหากไม่ได้รับการเอาใจใส่หรือการบริหารจัดการที่เหมาะสม จะนำไปสู่ความสูญเสีย ดังนั้น มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่เป็นกระบวนการบริหารจัดการ ทำให้มหาวิทยาลัยมีการวางแผนป้องกันและรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัยให้ความมั่นใจในการดูแลปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย โดยการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบ ดังนั้น จึงได้มีการจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ขึ้น เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ตระหนักถึงความจำเป็นต่อการเตรียมพร้อมรองรับความเสี่ยงและการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ พันธกิจ ซึ่งต้องอาศัยการรวมแรงรวมใจของคนในมหาวิทยาลัยที่จะผลักดันให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ พร้อมเสริมสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่คำนึงถึงความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เอื้อต่อการเป็นมหาวิทยาลัยที่มีสมรรถนะสูงควบคู่กับการมีธรรมาภิบาลและจริยธรรม

### นิยามและความแตกต่างของปัญหา (Problem) กับความเสี่ยง (Risk)

องค์กรทุกองค์กรสามารถที่จะดำรงอยู่ได้นั้นต้องเกิดจากคุณค่า (Value) ที่นำเสนอให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในแต่ละกลุ่ม และการที่องค์กรทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีมุมมองและความคิดแบบไปข้างหน้า โดยสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จ และปัจจัยของความไม่แน่นอน (Uncertainty) ซึ่งถือเป็นความเสี่ยง (Risk) และหากเกิดเหตุการณ์เหล่านั้นขึ้นจริง ผู้บริหารหรือผู้ที่เกี่ยวข้องมีหน้าที่ต้องตัดสินใจว่าจะมีมาตรการในการจัดการกับเหตุการณ์นั้นอย่างไร เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์



สูงสุดขององค์กร ดังนั้น จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องต้องกำหนดให้มีการวางแผนทางป้องกันและการจัดการที่เหมาะสมก่อนเกิดปัญหาจริง ๆ ในภายหน้า การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) ช่วยให้  
องค์กรสามารถวางแผนรับมือกับความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นในอนาคต โดยการทำความเข้าใจต่อผลลัพธ์ในข้อดีและ  
ข้อด้อยของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และจัดให้มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ ช่วยเพิ่มโอกาสแห่ง  
ความสำเร็จ ลดโอกาสของการล้มเหลว และลดความไม่แน่นอนในผลการดำเนินงานโดยรวม เพื่อมหาวิทยาลัย  
บรรลุวิสัยทัศน์ตามที่ตั้งเป้าหมายได้อย่างมั่นใจ

**ความเสี่ยง** เป็นเหตุการณ์ที่เป็นมุมมองของอนาคต มีโอกาสที่อาจเกิดขึ้น ความไม่แน่นอน และ  
สร้างผลกระทบเกิดการเปลี่ยนแปลงต่อเป้าหมายขององค์กร โดยผลที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นได้  
ทั้งบวกและลบ จึงต้องวางมาตรการป้องกัน

**ปัญหา** เป็นมุมมองปัจจุบัน หรือ ผลพวงของอดีต ข้อมูลข้อเท็จจริง เกิดขึ้นจริง เห็นอยู่แล้ว เป็นอยู่แล้ว  
แน่นอนแล้ว และมีผลกระทบเชิงลบ ต่องานประจำปกติ ต้องวางมาตรการแก้ไข

ก่อนที่จะเริ่มทำงานเกี่ยวกับความเสี่ยง สิ่งที่สำคัญคือความเข้าใจและความสามารถในการแยกแยะ  
ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” กับ “ปัญหา”

#### ตารางที่ 1 การเปรียบเทียบความเสี่ยงกับปัญหา

ความเสี่ยง (Risk)	ปัญหา (Issue/Problem)
เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น	เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว
ความไม่แน่นอน	ความจริง/แน่นอนแล้ว
มุมมองอนาคต	มุมมองอดีต/ปัจจุบัน
เกิดผลกระทบเชิง <b>บวก/ลบ</b> ต่อเป้าหมายองค์กร	เกิดผลกระทบเชิง <b>ลบ</b> ต่องานประจำเป็นปกติ
มีมาตรการป้องกัน/บรรเทา	มาตรการแก้ไข/ปรับปรุง



## อภิธานศัพท์ของความเสี่ยง

เพื่อให้เกิดการสื่อสารในการบริหารความเสี่ยงที่ดีในมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงได้กำหนดนิยามของคำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ดังนี้

### ตารางที่ 2 อภิธานศัพท์ของความเสี่ยง

คำศัพท์	ความหมาย
ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุ ควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	กระบวนการที่ใช้ในการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
ผลกระทบ (Impact)	ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กร โดยใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ 5 ความรุนแรงเกิดสูงมาก</li> <li>ระดับ 4 ความรุนแรงเกิดสูง</li> <li>ระดับ 3 ความรุนแรงเกิดปานกลาง</li> <li>ระดับ 2 ความรุนแรงเกิดน้อย</li> <li>ระดับ 1 ความรุนแรงเกิดน้อยมาก</li> </ul>
โอกาสที่จะเกิด (Likelihood/Frequency)	ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ว่ามีโอกาสดังขึ้นมากน้อยเพียงใดโดยประเมินจากอดีต หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์นั้นในอนาคต โดยองค์กรใช้เกณฑ์ 5 ระดับ คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>ระดับ 5 โอกาสเกิดสูงมาก</li> <li>ระดับ 4 โอกาสเกิดสูง</li> <li>ระดับ 3 โอกาสเกิดปานกลาง</li> <li>ระดับ 2 โอกาสเกิดน้อย</li> <li>ระดับ 1 โอกาสเกิดน้อยมาก</li> </ul>





คำศัพท์	ความหมาย
ระดับความเสี่ยง (Degree of Risks)	ระดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจากระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) กับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยงแต่ละสาเหตุ (โอกาส x ผลกระทบ)
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)	ปัจจัย ตัวแปร หรือผลลัพธ์จากเหตุการณ์ที่สามารถใช้เป็นสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) หรือใช้ติดตาม (Monitor) หรือใช้บังคับ (Trigger) ถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงที่เฝ้าระวังได้
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ประเภทและเกณฑ์ของความเสี่ยง หรือความไม่แน่นอนโดยรวมที่องค์กรยอมรับได้ โดยยังคงให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายซึ่งความเสี่ยงที่ยอมรับได้นั้น จะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ไม่ด้อยกว่าค่าเป้าหมายค่าเดียว หรือระบุเป็นช่วงก็ได้ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว
ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (Residual Risk : RR)	ปัจจัยเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังจากพิจารณาประสิทธิผลของการควบคุมภายในที่เปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงนั้น ปัจจัยเสี่ยงที่ผ่านการประเมินประสิทธิผลความเพียงพอของกิจกรรมการควบคุมแล้ว สามารถจำแนกได้เป็น 3 กลุ่ม คือ <p style="margin-left: 40px;">กลุ่มที่ 1 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลเพียงพอ</p> <p style="margin-left: 40px;">กลุ่มที่ 2 กลุ่มที่การควบคุมภายในที่มีอยู่มีประสิทธิผลไม่เพียงพอ</p> <p style="margin-left: 40px;">กลุ่มที่ 3 กลุ่มที่ไม่มีกิจกรรมการควบคุม</p>
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบต่อผลกระทบจากความเสียหาย และ/หรือต่อการบริหารความเสี่ยง
ผู้ประสานงานด้านความเสี่ยง (Risk Champion)	รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแลงานด้านความเสี่ยงของแต่ละส่วนงาน/หน่วยงาน และหัวหน้าสำนักงานเลขานุการ มีบทบาทหน้าที่ <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแผนจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานในแต่ละปีงบประมาณ</li> <li>2) ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนจัดการความเสี่ยงที่กำหนดในแต่ละปีงบประมาณ ทุก ๆ ไตรมาส</li> <li>3) จัดทำรายงานเสนอต่อมหาวิทยาลัย</li> </ol>





<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S)</p>	<p>ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่สามารถดำเนินงานตามยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ โดยความเสี่ยงนั้นจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> ขาดผู้รับผิดชอบตัวชี้วัดตามยุทธศาสตร์จนไม่สามารถกำหนดแผนการดำเนินงานที่นำไปปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง</p>
<p>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)</p>	<p>ความเสี่ยงที่เกิดจากความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาว</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> อุบัติเหตุที่เกิดขึ้นซ้ำ ๆ จนอาจเกิดผลกระทบต่อชีวิตและทรัพย์สิน</p>
<p>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</p>	<p>ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การบัญชี การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงการใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิดประสิทธิภาพ (Productivity)</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> การเบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน หน่วยงานขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ อัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ย ฯลฯ</p>
<p>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</p>	<p>ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องได้ รวมถึงความปลอดภัยและอาชีวอนามัย (Health and safety) และกฎระเบียบทางกายภาพ เป็นเหตุให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> หน่วยงานได้รับความเสียหายจากการดำเนินการบริหารสัญญาจ้าง จนเป็นเหตุให้งานไม่แล้วเสร็จส่งผลกระทบต่องบประมาณ</p>
<p>ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ต่าง ๆ (Event Risk : E)</p>	<p>ความเสี่ยงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> การเกิดการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่</p>



<p>ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R)</p>	<p>ความเสี่ยงที่จะกระทบต่อการรับรู้ด้านลบของสังคม และที่มีต่อชื่อเสียง หรือภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย อาจเกิดจากความเสียหายโดยตรงซึ่งเป็นผลมาจากการกระทำของมหาวิทยาลัย หรือส่วนงาน/หน่วยงาน</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> ข่าวเชิงลบของส่วนงาน/หน่วยงาน แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิตอาจารย์ ขาดความรับผิดชอบ และความรู้ไม่เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย</p>
<p>ความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง (Prompt Response Risk : P)</p>	<p>ความเสี่ยงในระดับวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยอย่างรุนแรงในด้านใดด้านหนึ่ง</p> <p><b>ตัวอย่างเช่น</b> ภาพลักษณ์ต่อสังคม ความมั่นคงทางการเงิน เป็นต้น ซึ่งต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ภายใน 24 ชั่วโมง</p>
<p>ส่วนงาน/หน่วยงาน</p>	<p>คณะ วิทยาลัย ภาควิชา สำนัก กอง และงาน (หน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า) ที่ปรากฏอยู่ในโครงสร้างองค์กรของมหาวิทยาลัย</p>
<p>กิจกรรมควบคุม (Control Activities)</p>	<p>กิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง โดยการกำหนดกิจกรรมควบคุม จะต้องประกอบด้วยตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI)</p>
<p>การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)</p>	<p>การจัดการความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความเสี่ยง สามารถดำเนินการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) <u>การปฏิเสธความเสี่ยง</u> โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยงได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น ๆ</li> <li>2) <u>การลดโอกาสของความเสี่ยง</u> เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยง การทุจริตด้านการเงิน โดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น</li> <li>3) <u>การลดผลกระทบของความเสี่ยง</u> เช่น การทำประกันหรือการใช้เครื่องมือป้องกันการความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น</li> <li>4) <u>การโอนความเสี่ยง</u> หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่หน่วยงาน เห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยง และผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น</li> </ol>



	<p>5) การยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ</p>
<p>การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง</p>	<p>การเตรียมความพร้อมและการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถดำเนินการ ดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) การใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน</li> <li>2) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระบุขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่บุคลากรไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้</li> <li>3) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับมหาวิทยาลัย รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตาม และการรายงานความเสี่ยง</li> </ol>
<p>ความเสี่ยงส่วนที่เหลือ (Residual Risk)</p>	<p>ความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังจากที่มีการพิจารณาการบริหารจัดการความเสี่ยงและการจัดวางระบบการควบคุมภายในแล้ว</p>



## ความเสี่ยง คือ อะไร

**ความเสี่ยง** คือ เหตุการณ์ หรือการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ที่มีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น และผลของการเกิดขึ้นของเหตุการณ์นั้น จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือการทำให้เป้าหมายขององค์กรเบี่ยงเบนออกไปจากสิ่งที่คาดหวังทั้งในเชิงบวกและเชิงลบ

**ระดับของความเสี่ยง** หมายถึง สถานะของผลลัพธ์ที่ตามมา (Consequence) จากเหตุการณ์เสี่ยงนั้น ที่สามารถคำนวณได้จากการนำ โอกาสที่จะเกิด (likelihood) คูณกับ ผลกระทบ (Impact)

**การประเมินความเสี่ยง** เป็นกระบวนการในการระบุระดับความรุนแรง และการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิดขึ้น (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่จะเกิดขึ้น โดยโอกาส (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น ส่วนผลกระทบ (Impact) หมายถึง ระดับความเสียหายและความรุนแรงของผลลัพธ์ที่กระทบต่อมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดเป็นเกณฑ์ในการประเมินไว้ 5 ระดับ ปรากฏดังตารางอภิธานศัพท์

## ความเสี่ยง กับ ยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกันอย่างไร

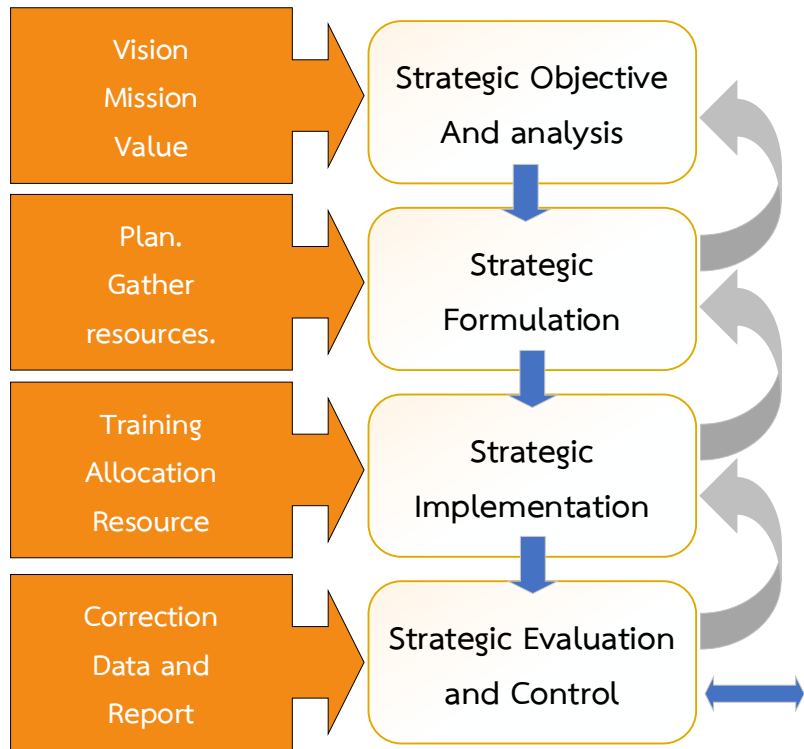
ในปัจจุบันองค์กรหลายองค์กรต่างพยายามพัฒนาและสร้างสรรค์ระบบและกระบวนการนำองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ และกำหนดกลยุทธ์ที่หวังผลเพื่อมุ่งหมายให้องค์กรกลายเป็นองค์กรที่บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น และสร้างความเติบโต ความมั่นคง และความมั่งคั่งขององค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

ยุทธศาสตร์ จึงเปรียบเสมือนแผนที่แสดงอนาคต เป็นเข็มทิศนำทางไปสู่อนาคตที่กำหนดความสำเร็จไว้ตามความมุ่งหวัง เป็นหนทางในการไปสู่ความสำเร็จด้วยรูปแบบที่หลากหลาย ดังนั้น เมื่อยุทธศาสตร์เป็นแผนที่การเดินทางแห่งอนาคตที่กำหนดไว้ว่าเมื่อดำเนินการแล้วจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนด จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับสถานการณ์ในอนาคต ซึ่งจะพบว่าอาจมีความไม่แน่นอนและยากต่อการทำนาย ดังนั้น ความเสี่ยงจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญที่ต้องวิเคราะห์เพื่อรองรับความไม่แน่นอนนั้น โดยแหล่งที่มาของความเสี่ยงในยุทธศาสตร์ สามารถเกิดจากความไม่แน่นอน 2 แหล่ง คือ

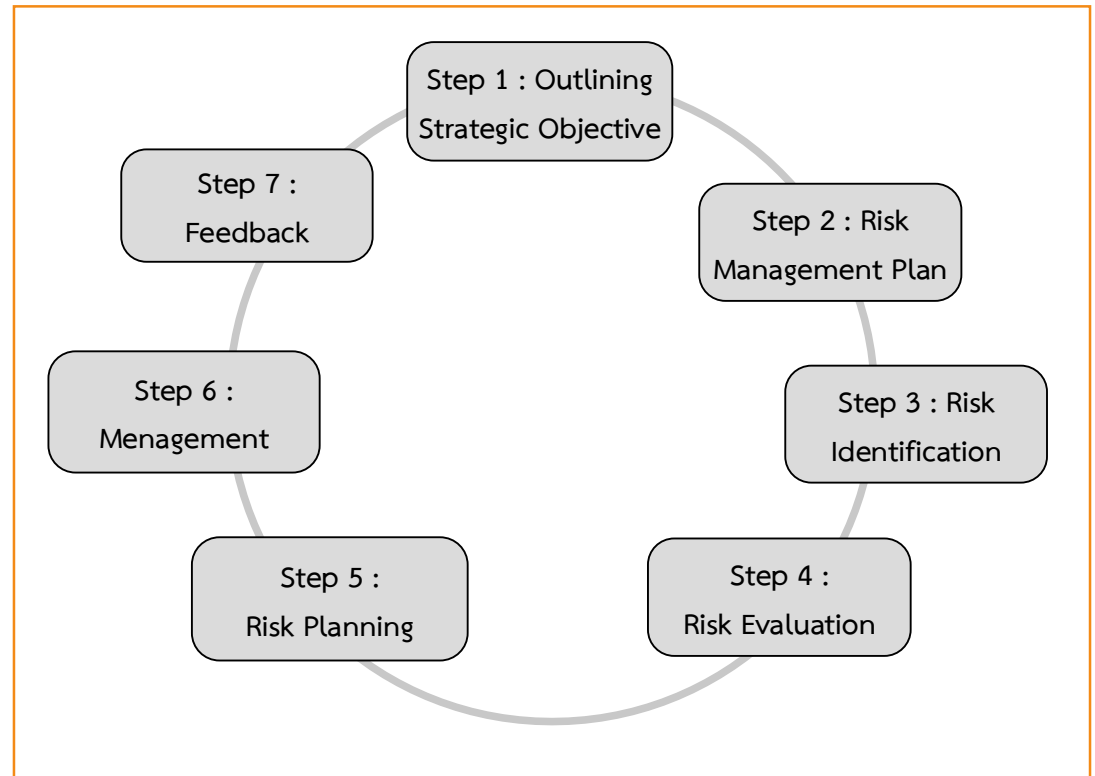
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงนโยบาย กระแสสังคม การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ปัจจัยทางเศรษฐกิจ และปัจจัยทางการเมือง เป็นต้น
2. ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่แน่นอนของปัจจัยภายใน ได้แก่ ปัจจัยภายในที่องค์กรสามารถควบคุมได้ แต่สามารถส่งผลกระทบหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้แก่ โครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวิธีปฏิบัติงาน ความเพียงพอของข้อมูลและเทคโนโลยี สำหรับการให้บริการ เป็นต้น



## Basic step of Strategic Management Process



## Risk Management



ภาพที่ 1 การเชื่อมโยงกระบวนการในการวางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกับการบริหารความเสี่ยง



## การบริหารความเสี่ยง และการบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** คือ กลวิธีที่เป็นเหตุเป็นผลที่นำมาใช้ในการบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสารไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดการควบคุม อีกนัยหนึ่งการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกกำหนดขึ้น โดยได้รับการออกแบบมาเพื่อให้สามารถระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบที่ส่งถึงองค์กร และนำเสนอแนวทางในการจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (risk appetite) เพื่อช่วยทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้อย่างสมเหตุสมผลว่า องค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยลดความสูญเสียหรือเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด เมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนขึ้น

**การบริหารความเสี่ยงขององค์กรโดยรวม (Enterprise Wide Risk Management)** คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันและมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงต้องผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เพราะเป็นกลไกส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนไปสู่การกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และการเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร และเป็นที่พอใจของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

2. การบริหารความเสี่ยงควรสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ แผนการดำเนินงานต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ และสามารถนำไปใช้กับองค์ประกอบอื่น ๆ ในการบริหารขององค์กรได้เป็นอย่างดี

3. การพิจารณาความเสี่ยงต้องดำเนินการครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับกลยุทธ์ การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการเงิน ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจทำให้เกิดความเสียหาย ความไม่แน่นอน และโอกาส รวมถึงการมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และความต้องการของผู้มีผลประโยชน์ร่วม

จึงอาจกล่าวได้ว่า การบริหารความเสี่ยงมีนัยสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ (Process) ที่ถูกกำหนดขึ้นเพื่อนำไปใช้โดยบุคลากรทุกระดับอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร และนำมาใช้ร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์

2. บริหารให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3. สร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรมีวิถีไปสู่ความสำเร็จ





## ความเสี่ยง กับ การควบคุมภายใน เชื่อมโยงกันอย่างไร

**การควบคุมภายใน** คือ กระบวนการหรือขั้นตอนที่องค์กรออกแบบขึ้น และต้องดำเนินการโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และมีฝ่ายบริหารเป็นผู้กำกับดูแล เพื่อให้ให้องค์กรมั่นใจว่า จะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์

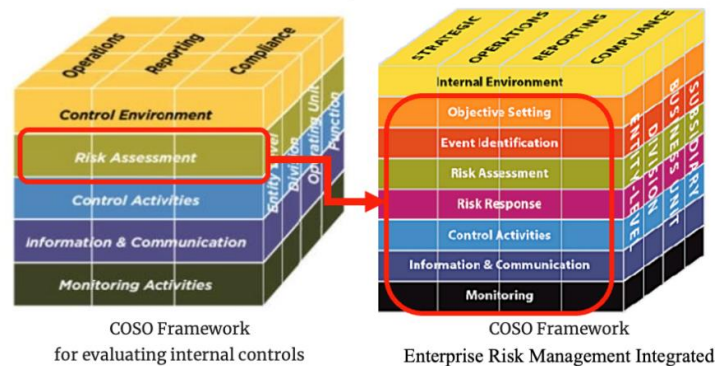
การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Operation : O) หมายถึง การบริหารจัดการ การใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงการดูแลรักษาทรัพย์สิน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล การสิ้นเปลืองหรือการทุจริตของหน่วยงาน

รายงานการเงินที่เชื่อถือได้ (Financial and Reporting : F) หมายถึง รายงานทางการเงินที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ภายในและภายนอกหน่วยงานที่รับตรวจ เป็นไปอย่างถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

การปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย ที่ถูกต้อง (Compliance : C) หมายถึง การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมติคณะรัฐมนตรีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงานที่รับตรวจ รวมทั้งการปฏิบัติตามนโยบาย และวิธีการปฏิบัติงานที่องค์กรได้กำหนดขึ้น (อ้างอิง : COSO และสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน)

### การควบคุมภายใน ประกอบด้วย

1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
4. สารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
5. กิจกรรมการติดตามและประเมินผล (Monitoring Activities)



ภาพที่ 2 ความเชื่อมโยงระหว่างการควบคุมภายในกับความเสี่ยง

ความเชื่อมโยงในมิติแรก จะเห็นว่าการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการควบคุมภายใน ซึ่งถูกนำมาใช้เป็นกระบวนการ เพื่อระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการกำหนดแนวทางหรือแนวปฏิบัติที่องค์กรต้องควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงและทำให้เกิดความคุ้มค่า

ความเชื่อมโยงในอีกมิติหนึ่ง คือ การที่ระบบควบคุมภายใน เป็นประเด็นความเสี่ยงขององค์กร กล่าวคือ ความเสี่ยงอันเกิดจากการที่องค์กรมีระบบและกิจกรรมการควบคุมที่ไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อองค์กร



## ส่วนที่ 2

### การบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

#### นโยบายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์

มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งในการบริหาร การสร้าง ความสามารถในการระบุเหตุการณ์หรือโอกาสที่ส่งกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และลดโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหาย หรือความเสียหายต่อมาตรฐานการศึกษา การวิจัย ตลอดจนบทบาท ของสถาบันการอุดมศึกษา ตลอดจนสนับสนุนต่อการดำเนินการกิจการมหาวิทยาลัยให้เกิดความยั่งยืน (Sustainability) เกิดความต่อเนื่องในการดำเนินกิจการ (Business Continuity) เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและ การบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) และหลักการตามเป้าหมายความยั่งยืน (SDGs)

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ถูกดำเนินการอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานสากล (อ้างอิง: COSO ERM 2017 และกรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง) และบูรณาการเข้ากับการดำเนินงานตาม บริบทของสถาบันอุดมศึกษา โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

1) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมและกำหนด ยุทธศาสตร์ที่คำนึงถึงความเสี่ยงและโอกาสเสมอ ซึ่งควรปลูกฝัง สื่อสาร ทำความเข้าใจวัฒนธรรมภายใน มหาวิทยาลัยให้เกิดความตระหนัก เห็นความสำคัญร่วมกัน และเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

2) การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ถือเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกระดับ โดยหากเกิดเหตุการณ์ วิกฤตที่มหาวิทยาลัยหยุดชะงักไม่สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้ ให้มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างเป็นระบบ และรวดเร็ว เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินตามภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมสร้างมาตรการป้องกัน หรือแผนการจัดการความเสี่ยงและสถานการณ์วิกฤตอย่างเหมาะสม เพื่อความเชื่อมั่นของประชาคมและผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย

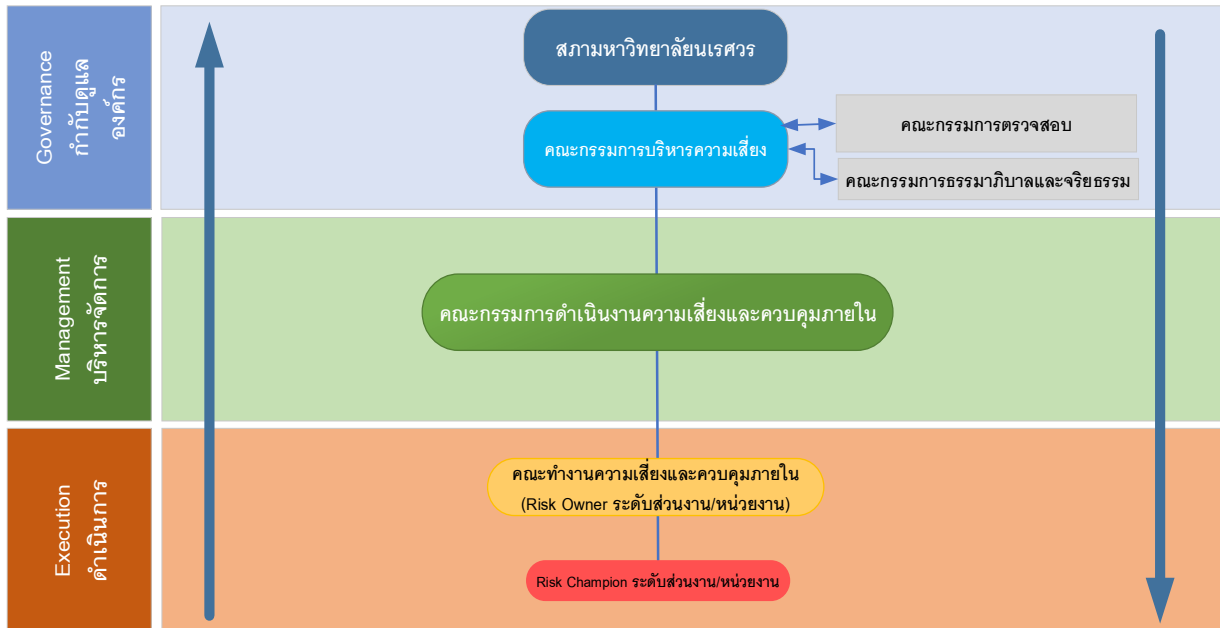
3) ส่งเสริมและสนับสนุนระบบงานและมาตรฐานที่ทำให้ทุกหน่วยงานสามารถระบุความเสี่ยงที่สำคัญที่ จะกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย พร้อมแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมใช้งานได้จริงและจัดการ ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

4) ให้มีความสำคัญกับกระบวนการระบุและประเมินความเสี่ยงของยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ตั้งแต่การ ตัดสินใจ การกำหนดเป้าหมาย การวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ กำหนดแผนการปฏิบัติงานโดยให้มีการบริหาร ความเสี่ยงที่ครอบคลุม ซึ่งจะช่วยสร้างการบริหารจัดการขององค์กรในเชิงรุก

5) ช่วยให้ฝ่ายบริหารมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่ดีที่สุด เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยผู้บริหารทุกระดับของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่รับผิดชอบและส่งเสริมการดำเนินงานตามระบบบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิผลต่อการดำเนินการต่อไป



## โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน



ภาพที่ 3 โครงสร้างการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

โครงสร้างองค์กรและขอบเขตการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์ สามารถแบ่งออกได้ 3 ระดับ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance)

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย ประกอบด้วย กรรมการสภามหาวิทยาลัยประเภทรองศาสตราจารย์พิเศษ อธิการบดี และรองอธิการบดีที่กำกับดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เป็นคณะกรรมการ ที่มีบทบาทกำหนดนโยบาย เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพ (Performance) และการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance) ของระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยเชื่อมโยงและบูรณาการการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลและการบริหารจัดการที่ดี ร่วมกับคณะกรรมการตรวจสอบ และคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจรรยาบรรณ ซึ่งเป็นคณะกรรมการที่แต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัยทั้ง 3 ฝ่าย



### ระดับบริหารจัดการ (Management)

บทบาทหน้าที่คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ประกอบด้วย รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี แบ่งตามกลุ่มสาขาวิชา เพื่อทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย มีบทบาทหน้าที่มอบหมายให้หน่วยงานในกำกับดูแล ที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง บริหารจัดการความเสี่ยงในประเด็นต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ตลอดจน เสริมสร้างและเชื่อมโยงการทำงานเพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ในประเด็นความเสี่ยงทางยุทธศาสตร์ และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และสภามหาวิทยาลัยต่อไป

### ระดับดำเนินการ (Execution)

บทบาทหน้าที่ของคณะทำงานบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน/หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย เพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบ เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ของประเด็นในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน โดยมีตัวแทนฝ่ายบริหารของส่วนงาน/หน่วยงาน ทำหน้าที่กำกับ ดูแลงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุม ภายใน และเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่างส่วนงาน/หน่วยงาน กับการทำงานระดับมหาวิทยาลัย นอกจากนี้ ในแต่ละส่วนงาน/หน่วยงาน จะต้องมอบหมายผู้ประสานการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) ทำหน้าที่สนับสนุนการขับเคลื่อนงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในและเชื่อมโยงการดำเนินงานระหว่าง ส่วนงาน/หน่วยงานกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยต่อไป

ทั้งนี้สามารถกำหนดบทบาทหน้าที่ ได้ดังนี้

### ตารางที่ 3 ตารางกำหนดบทบาทหน้าที่ของการทำงานทั้ง 3 ระดับ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการดำเนินงาน ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (คณะ/หน่วยงาน)
ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance)	ระดับบริหารจัดการ (Management)	ระดับดำเนินการ (Execution)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- วางนโยบาย กำหนดทิศทาง กำกับ ควบคุม และติดตาม การดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยง</li> <li>- แต่งตั้งคณะอนุกรรมการเพื่อ สนับสนุนให้เกิดการดำเนินงาน ด้านการบริหารความเสี่ยงอย่าง มีประสิทธิภาพ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยเน้น ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ ของมหาวิทยาลัยและเป็นประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ เช่น การบริหารจัดการการเรียนการสอน การบริหารจัดการงบประมาณ เป็นต้น</li> <li>- กำหนดวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใน แต่ละประเด็น ที่เกี่ยวข้องกับความ สำเร็จ ตามพันธกิจและกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- วิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงที่ส่งผลกับการดำเนินกิจการของ ส่วนงาน/หน่วยงาน และเป็นประเด็นที่ เกี่ยวข้องกับความ สำเร็จในเชิงกลยุทธ์ เช่น การบริหารจัดการการเรียนการสอน การบริหารจัดการงบประมาณ เป็นต้น</li> <li>- วางมาตรการควบคุมความเสี่ยง เพื่อ ให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และให้</li> </ul>



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	คณะกรรมการดำเนินงาน ความเสี่ยงและควบคุมภายใน	คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน (คณะ/หน่วยงาน)
ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance)	ระดับบริหารจัดการ (Management)	ระดับดำเนินการ (Execution)
	<p>และกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ในประเด็นที่สำคัญให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัย</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ร่วมกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัยในการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) และให้สามารถรองรับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ</li> <li>- กำหนดแผนการดำเนินงานประจำปีของการบริหารความเสี่ยง เสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง แผนงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประสานงานกับฝ่ายบริหารของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอในการปรับกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงตามความเหมาะสม</li> <li>- พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการตรวจสอบภายใน เพื่อการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>- สนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) และสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม</li> </ul>	<p>สามารถรองรับวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ในระดับคณะ/หน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในระดับคณะ/หน่วยงาน</li> <li>- กำกับดูแลและติดตามการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงของคณะ/หน่วยงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทาง แผนงานและกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนให้เกิดวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) และสื่อสารการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่เหมาะสม</li> </ul>



## หน่วยงานที่สนับสนุนด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในมหาวิทยาลัยนเรศวร

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้จัดตั้ง งานบริหารความเสี่ยง สังกัดสำนักงานอธิการบดี เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยนเรศวร ในการจัดตั้งเป็นหน่วยงานเทียบเท่างาน ภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี โดยสภามหาวิทยาลัยได้มีมติให้ความเห็นชอบ ในคราวประชุมครั้งที่ 315(10/2566) เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2566

งานบริหารความเสี่ยง มีภารกิจในการวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง การสนับสนุนให้หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทั่วทั้งมหาวิทยาลัย โดยเริ่มตั้งแต่การศึกษา สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อบริบทของมหาวิทยาลัยในอนาคต 4 ระดับ ประกอบด้วย ระดับมหาวิทยาลัย (Organizational) ระดับประเทศ (National) ระดับภูมิภาค (Regional) และระดับโลก (Global) นำไปวิเคราะห์ สังเคราะห์ผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบของการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่ส่งผลให้เกิดความสูญเสีย ความเสียหาย หรือลดโอกาสความสำเร็จในการบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ในมิติต่าง ๆ โดยทำงานเชื่อมโยงกับหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยและผู้บริหารระดับสูง ในการกำหนดประเด็นความเสี่ยง วิเคราะห์ ประเมิน และจัดทำแผนการจัดการ ความเสี่ยงและควบคุมภายในที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์และการพัฒนามหาวิทยาลัยต่อไป



## กรอบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยนเรศวร ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการดำเนินงานออกเป็น 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้



ภาพที่ 4 กรอบบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน





## องค์ประกอบ 1



การกำกับดูแลกิจการ และวัฒนธรรม  
องค์กร (Governance and Culture)

**หลักการที่ 1** จัดตั้งคณะกรรมการ  
บริหารความเสี่ยง (Exercises Board  
Risk Oversight)

**หลักการที่ 2** จัดตั้งโครงสร้างการ  
ดำเนินงาน (Establishes Operating  
Structures)

**หลักการที่ 3** ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่  
ต้องการ (Defines Desired Culture)

**หลักการที่ 4** แสดงความมุ่งมั่นใน  
ค่านิยมหลัก (Demonstrates  
Commitment to Core Values)

**หลักการที่ 5** จูงใจ พัฒนา และรักษา  
บุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts,  
Develops, and Retains Capable  
Individuals)

## องค์ประกอบ 2



กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์  
(Strategy and Objective Setting)

**หลักการที่ 6** วิเคราะห์ธุรกิจ  
(Analyzes Business Context)

**หลักการที่ 7** ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับ  
ได้ (Defines Risk Appetite)

**หลักการที่ 8** ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก  
(Evaluates Alternative  
Strategies)

**หลักการที่ 9** กำหนดวัตถุประสงค์ทาง  
ธุรกิจ (Formulates Business  
Objectives)

## องค์ประกอบ 3



ผลการดำเนินงาน  
(Performance)

**หลักการที่ 10** ระบุความเสี่ยง (Identifies  
Risk)

**หลักการที่ 11** ประเมินความรุนแรงของ  
ความเสี่ยง (Assess Severity of Risk)

**หลักการที่ 12** จัดลำดับความสำคัญของ  
ความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

**หลักการที่ 13** ดำเนินการตอบสนองต่อ  
ความเสี่ยง (Implements Risk  
Responses)

**หลักการที่ 14** พัฒนาการอบความเสี่ยงใน  
ภาพรวม (Develops Portfolio View)

## องค์ประกอบ 4



การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข  
(Review and Revision)

**หลักการที่ 15** ประเมินการเปลี่ยนแปลง  
ที่สำคัญ (Assesses Substantial  
Change)

**หลักการที่ 16** ทบทวนความเสี่ยงและ  
ผลการดำเนินงาน (Reviews Risk  
and Performance)

**หลักการที่ 17** มุ่งมั่นปรับปรุงการ  
บริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues  
Improvement in Enterprise Risk  
Management)

## องค์ประกอบ 5



สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน  
(Information, Communication, and  
Reporting)

**หลักการที่ 18** ยกระดับระบบสารสนเทศ  
(Leverages Information Systems)

**หลักการที่ 19** สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง  
(Communicates Risk Information)

**หลักการที่ 20** รายงานผลความเสี่ยง  
วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน  
(Reports on Risk, Culture, and  
Performance)

ภาพที่ 5 องค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนครสวรรค์





## องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรถือเป็นพื้นฐานในการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนครสวรรค์ ได้มีการกำหนดแนวทาง ค่านิยมทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์ และความเข้าใจขององค์กรที่เกี่ยวกับความเสี่ยง ซึ่งการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรนั้น ประกอบด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 5 หลักการ ดังนี้

### หลักการที่ 1 จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ คณะกรรมการดำเนินงาน และคณะทำงาน เพื่อดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับกำกับดูแลองค์กร (Governance) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่ในการวางนโยบาย กำหนดทิศทาง กำกับ ควบคุม และติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

ระดับบริหารจัดการ (Management) คณะกรรมการดำเนินงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่เพื่อสนับสนุนให้เกิดการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มีหน้าที่ในการกำกับดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงในภาพรวม (Oversight Responsibilities)

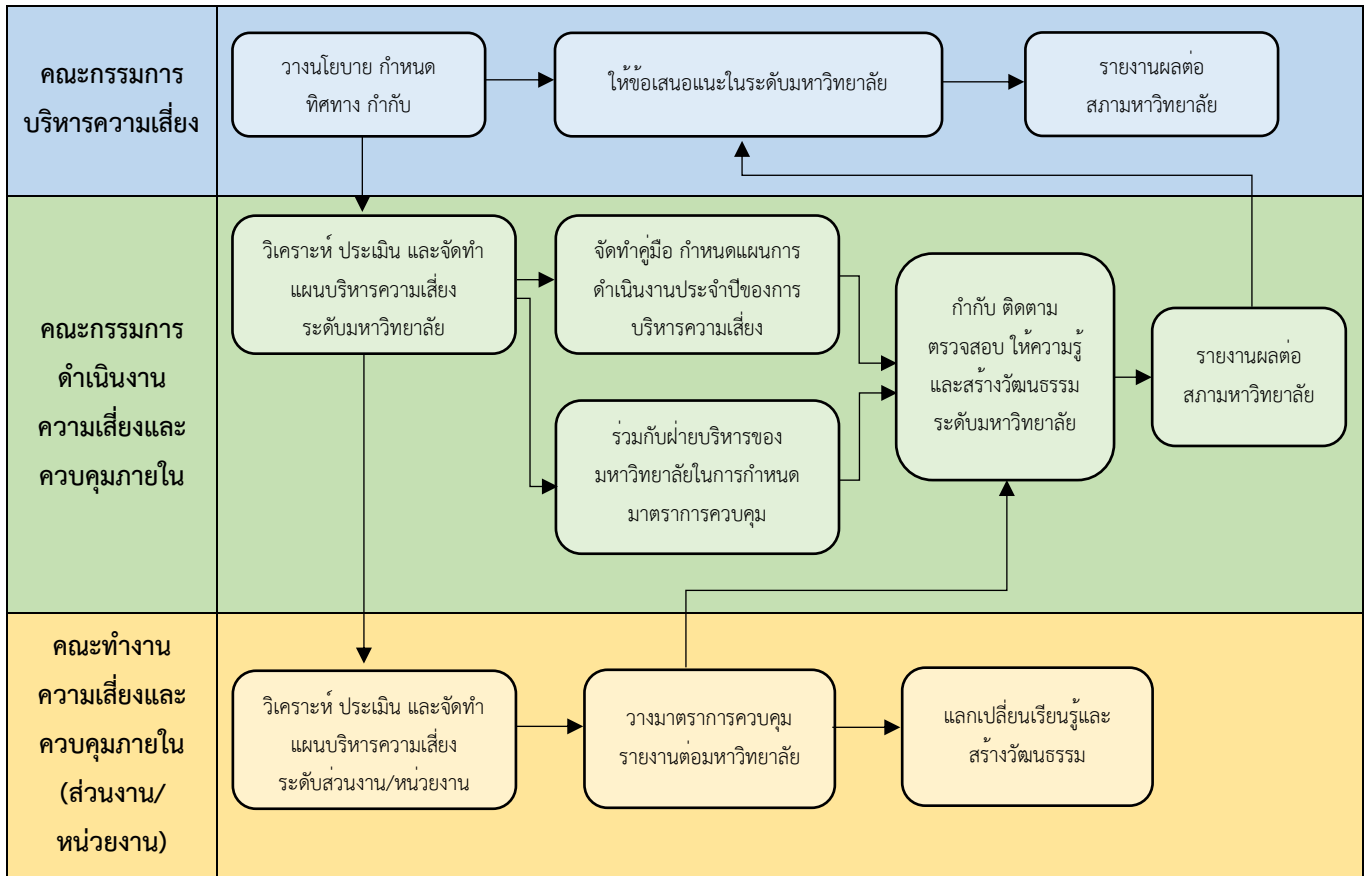
ระดับดำเนินการ (Execution) คณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายในส่วนงาน/หน่วยงาน โดยกำหนดให้ส่วนงาน/หน่วยงานมีการแต่งตั้งคณะทำงานในระดับหน่วยงาน อันจะเป็นกลไกในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการสร้างการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้กลายเป็นวัฒนธรรมที่พึงประสงค์ ปลูกฝังทำให้เกิดพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง สม่่าเสมอ กลายเป็นความเคยชินของบุคลากรในมหาวิทยาลัย และพัฒนาเป็นวัฒนธรรมสำคัญ

### หลักการที่ 2 จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures)

มหาวิทยาลัยจะมีการกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงที่มีความสำคัญในระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และเชื่อมโยงการทำงานร่วมกับคณะ ส่วนงาน/หน่วยงานต่าง ๆ โดยมีหน่วยงานภายใต้สังกัดสำนักงานอธิการบดี เป็นหน่วยงานสนับสนุน ทั้งนี้การวางแผนยุทธศาสตร์ต้องมีการกำหนดเกณฑ์ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ควบคู่กับวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการค้นหา ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง และกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่มีความเหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้โครงสร้างด้านความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย จักสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ที่รองรับโอกาสในการดำเนินกิจการ และมีแผนบริหารความเสี่ยงที่ตอบโจทย์ความต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน เพื่อตอบสนองความคาดหวังของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และความยั่งยืนระยะยาว โครงสร้างการดำเนินงานเชื่อมโยงได้ดังนี้





ภาพที่ 6 ความเชื่อมโยงโครงสร้างในการดำเนินงาน

### หลักการที่ 3 ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture)

มหาวิทยาลัยนเรศวรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างวัฒนธรรมทั่วทั้งองค์กร และเห็นว่าการที่องค์กรมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เสริมสร้างภูมิคุ้มกันให้กับมหาวิทยาลัยในการดำเนินกิจการ ในสถานะของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นอกจากนี้การเสริมสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร จะมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดการบริหารจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการองค์กรอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ ในระดับนโยบาย มหาวิทยาลัยนเรศวรได้กำหนดวัฒนธรรมความเสี่ยง ประกอบด้วย

**การสร้างวัฒนธรรมด้านความปลอดภัย (Safety Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่ส่งเสริมให้บุคคลในองค์กร ตระหนักถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทั้งในเชิงความปลอดภัยด้านกายภาพ และความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่ผิดพลาด หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยในเชิงการลงโทษ ทั้งนี้ การส่งเสริมวัฒนธรรมในด้านนี้จึงมุ่งเน้นการแจ้งเตือน ระวังภัย การรายงาน การปฏิบัติงาน รวมถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการผิดพลาด การเรียนรู้กฎ ระเบียบที่ถูกต้อง ความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน และการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม



**การสร้างวัฒนธรรมด้านการเฝ้าระวังและสื่อสารโต้ตอบ (Communication Culture)** หมายถึง การสื่อสารที่ถือเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างการมีส่วนร่วมในทุกระดับ โดยมุ่งเน้นการสื่อสารที่เพียงพอ เหมาะสม มีประสิทธิภาพ ไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจผิด โดยเน้นการปลูกฝังการสื่อสารเชิงบวก และสร้างกระบวนการภายในองค์กร เพื่อให้เกิดการวัฒนธรรมการสื่อสารองค์กรที่ดี

**การสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Culture)** หมายถึง วัฒนธรรมที่ช่วยหนุนให้บุคลากร มีแนวคิดที่ยึดหยุ่นต่อการเติบโตของตนเองและองค์กรอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นให้เกิดวัฒนธรรมในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันของตนเอง มุ่งเน้นวัฒนธรรมในการสร้างโอกาสและสร้างทางเลือกไปสู่ความสำเร็จ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เห็นเป้าหมายขององค์กรเป็นภาพเดียวกัน และสามารถผสมผสานระหว่างองค์ประกอบส่วนตัวกับองค์ประกอบขององค์กร เพื่อมุ่งสู่การเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

#### **หลักการที่ 4 แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Core Values)**

มหาวิทยาลัยจะยึดถือการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด และกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม

#### **หลักการที่ 5 จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals)**

มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ขององค์กร เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง การส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ



## องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยง เพื่อบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยจะมีการกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ โดยจะเป็นพื้นฐานในการระบุ ประเมิน และการตอบสนองต่อความเสี่ยง ทั้งนี้ การดำเนินการด้านกลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์นั้น จะมีกรอบแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

### หลักการที่ 6 วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของมหาวิทยาลัย เริ่มต้นจากการทบทวนแผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และเป้าหมายองค์กร ให้สอดคล้องตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ โดยงานบริหารความเสี่ยงเป็นผู้ที่จัดทำแผนการปรับปรุงคู่มือแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องตามเป้าหมายและนโยบาย โดยมีเป้าหมายเพื่อ

- เพื่อทบทวนโครงสร้าง ระบบการบริหารจัดการด้านความเสี่ยงและการจัดการเหตุวิกฤตของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย
- กำหนดกิจกรรมตรวจสอบความเสี่ยงเพื่อให้มีการค้นหา ประเมิน ควบคุม ติดตาม ตลอดจน การจัดทำและประเมินผลแผนรับมือเหตุวิกฤต และความต่อเนื่องทางธุรกิจของหน่วยงานอย่างต่อเนื่องและเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

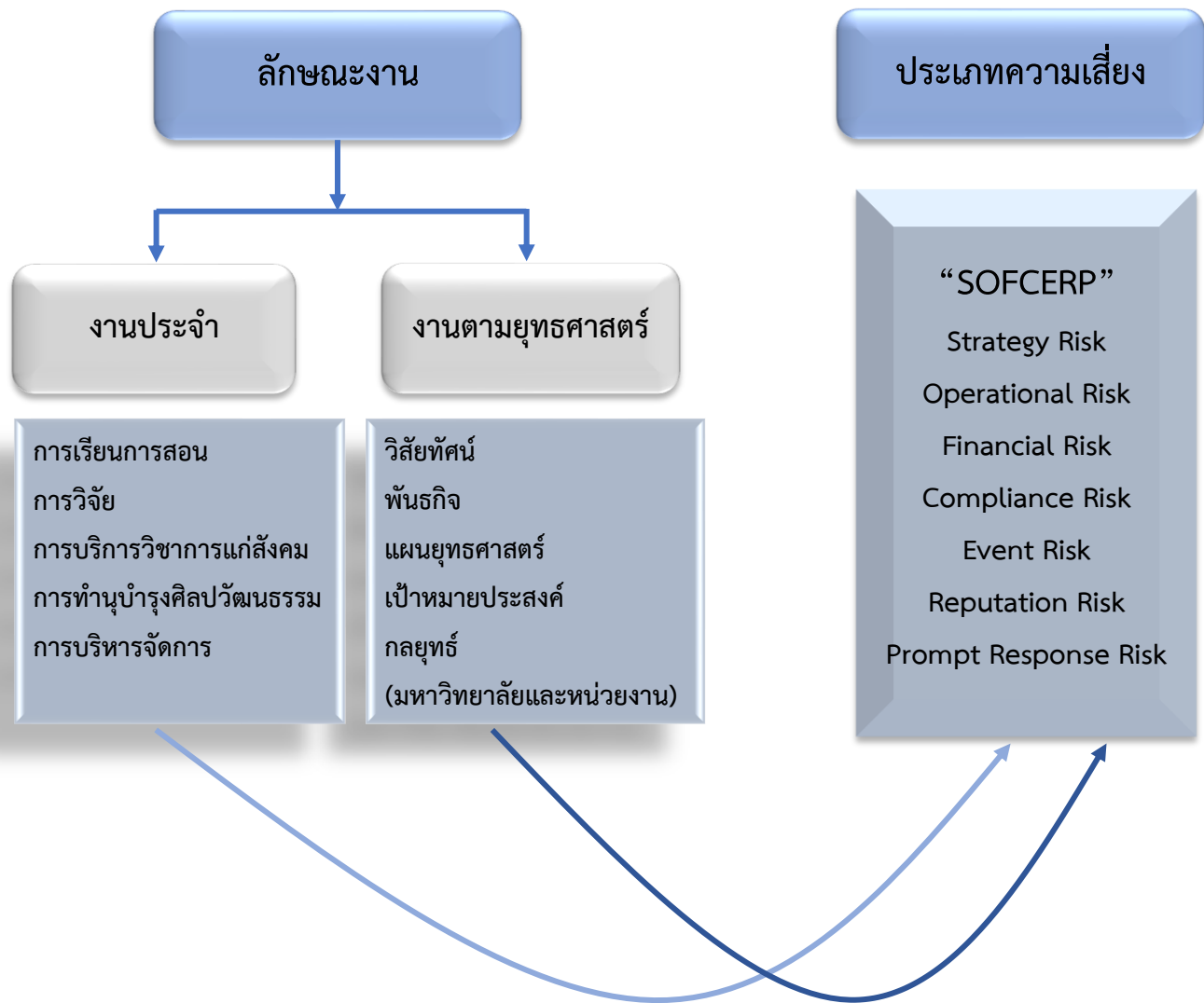
การวิเคราะห์ลักษณะของงานของมหาวิทยาลัยนเรศวร จักทำให้มองเห็นถึงประเด็นความเสี่ยงที่สามารถเชื่อมโยงไปสู่การวิเคราะห์ความเสี่ยงในแต่ละประเภทได้ โดยหากพิจารณาในบริบทของมหาวิทยาลัยจะพบลักษณะงานแบ่งออกเป็น 2 ส่วนคือ

**งานประจำ** เป็นงานที่ต้องดำเนินการตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย การจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการแก่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการ

**งานตามยุทธศาสตร์** เป็นงานที่มีจุดมุ่งหมายที่สนองตอบเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัย คณะส่วนงาน/หน่วยงาน โดยเป้าหมายเหล่านั้นจะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน หรือพัฒนาในประเด็นที่เป็นข้อได้เปรียบ โดยทั่วไปงานตามยุทธศาสตร์จะตอบสนองต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายและประสงค์ของหน่วยงาน มีการกำหนดวัตถุประสงค์ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ กำหนดกลยุทธ์เพื่อไปสู่ความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ตามโอกาสและจุดแข็งของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้

ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้มองเห็นประเด็นที่จะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานและการบรรลุตามแผนที่วางไว้ และนำประเด็นเหล่านั้นมาบริหารจัดการ หรือควบคุม ติดตาม โดยความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง จะเป็นดังภาพ





ภาพที่ 7 ความเชื่อมโยงของลักษณะงานกับประเภทความเสี่ยง



ตารางที่ 4 ประเภทของความเสี่ง

<p>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S)</p>	<p>ความเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต</p> <p><b>ระดับ Global</b> (อ้างอิง: Global Risks Report 2023)</p> <p>ความเสี่ยงระยะยาว 5 อันดับแรก ด้านความเสี่ยงในอีก 10 ปีข้างหน้า (2033) ซึ่งถือเป็นความเสี่ยงระยะยาว คาดว่า ผลกระทบเชิงลบ ประกอบด้วย</p> <p><b>อันดับ 1</b> วิกฤตค่าครองชีพ</p> <p><b>อันดับ 2</b> หายนะจากภัยธรรมชาติและเหตุการณ์สภาพอากาศรุนแรงแบบสุดขีด</p> <p><b>อันดับ 3</b> การเผชิญหน้าทางภูมิเศรษฐศาสตร์</p> <p><b>อันดับ 4</b> วิกฤตที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศและสิ่งแวดล้อม</p> <p><b>อันดับ 5</b> การแตกความสามัคคีในสังคมและการแบ่งขั้วทางสังคม หรือ สงคราม</p> <p><b>ระดับ National</b> (อ้างอิง: The Biggest Global Risks of 2023 และ Global Risks Report 2023)</p> <p><b>อันดับ 1</b> วิกฤตหนี้ สภาพทางการเงินขององค์กรเอกชนหรือการเงินในระดับสาธารณะอาจประสบปัญหา “หนี้สะสม” ส่งผลให้เกิดการล้มละลาย สิ้นเนื้อประดาตัว นำมาสู่วิกฤตสภาพคล่องหรือการผิดนัดชำระหนี้ รวมไปถึงวิกฤตหนี้สาธารณะ</p> <p><b>อันดับ 2</b> วิกฤตค่าครองชีพ ประชากรส่วนใหญ่ขาดความสามารถใน การคงวิถีชีวิตปัจจุบันเอาไว้ เนื่องจากต้นทุนสินค้าจำเป็นนั้นมีราคาเพิ่มสูงขึ้น และไม่สอดคล้องกับการเติบโตด้านรายได้ของครัวเรือนตามจริง</p> <p><b>อันดับ 3</b> ความเสียหายของสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากมนุษย์ จัดอยู่ในหัวข้อ “เหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายต่อสภาพแวดล้อมเป็นวงกว้าง (Large-scale environmental damage incidents)” ซึ่งส่งผลต่อความสูญเสียชีวิตมนุษย์ ความสูญเสียทางการเงิน และ/หรือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นกับระบบนิเวศ อันเป็นผลมาจากกิจกรรมของมนุษย์ และ/หรือ ความล้มเหลวในการอยู่ร่วมกับระบบนิเวศของสัตว์ รวมถึงการยกเลิกข้อบังคับเกี่ยวกับอุบัติเหตุในภาคอุตสาหกรรม การรั่วไหลของน้ำมัน และการปนเปื้อนสารกัมมันตภาพรังสี</p>	<p>แนวทางในการบริหารความเสี่ยง</p> <p>ความต้องการองค์ความรู้ที่เปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นที่องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ใน การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งในด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical) ด้านสังคม (Societal) และด้านเทคโนโลยี (Technological)</p>
--	---	--





	<p><b>อันดับ 4 ความไม่เท่าเทียมทางดิจิทัลและการไม่สามารถเข้าถึงบริการดิจิทัลได้</b> ข้อนี้รวมประเด็นการเข้าถึงเครือข่ายและเทคโนโลยีดิจิทัลที่แยกเป็นส่วนๆ หรือไม่เท่าเทียมกัน ซึ่งเกิดจากการลงทุนที่ต่ำกว่า ทักษะด้านดิจิทัลต่ำ กำลังซื้อไม่เพียงพอ หรือข้อจำกัดของรัฐบาลที่มีต่อเรื่องเทคโนโลยี</p> <p><b>อันดับ 5 การเผชิญหน้าทางภูมิเศรษฐศาสตร์</b> เป็นการใช้เศรษฐกิจเป็นเครื่องมือโดยมหาอำนาจระดับโลกหรือระดับภูมิภาค เพื่อแยกปฏิสัมพันธ์ทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ จำกัดสินค้า บริการ หรือเทคโนโลยี โดยมีเจตนาที่จะสร้างความได้เปรียบทางภูมิรัฐศาสตร์ และรวมขอบเขตที่ตนมีอิทธิพล ซึ่งไม่จำกัดเพียงมาตรการด้านสกุลเงิน การควบคุมการลงทุน การคว่ำบาตร ความช่วยเหลือ และเงินอุดหนุนจากรัฐ และการควบคุมการค้าด้านพลังงาน แร่ธาตุ และเทคโนโลยี</p>	
<p><b>ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์</b> (Strategy Risk : S)</p>	<p><b>ด้านการเรียนการสอน</b></p> <p>เป็นโลกปัจจุบันและเป็นโลกอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลง (Change) อย่างรวดเร็วต่อเนื่องตลอดเวลา โดยมีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและดิจิทัลเป็นตัวเร่งที่สำคัญ เกิดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับระบบการศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) จำนวนคนที่จะเข้าสู่ระบบการศึกษาในระดับอุดมศึกษาน้อยลง</li> <li>2) ทางเลือกทางการศึกษามากขึ้น ทั้งในเชิงของรูปแบบการเรียนรู้ และ สาขาวิชา โดยเป็นตัวเลือกจากสถาบันทั้งในและต่างประเทศ</li> <li>3) คุณภาพของผู้เรียน พฤติกรรม ค่านิยม และความต้องการของผู้เรียนที่เปลี่ยนแปลงไป</li> </ol>	<p><b>แนวทางในการบริหารความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) รูปแบบของการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อาทิ Ai จะเข้ามาปฏิวัติการศึกษา เป็นต้น เพื่อให้รองรับกับพฤติกรรม</li> <li>2) มหาวิทยาลัยต้องปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับปัญหาและความต้องการ โดยเน้นโครงสร้างแบบสหวิทยาการ หรือการบูรณาการศาสตร์</li> <li>3) ขยายกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายไปสู่ภาคแรงงานและภาคอุตสาหกรรม</li> </ol>
	<p><b>ด้านการวิจัยและบริการวิชาการ</b></p> <p>จากความต้องการองค์ความรู้ที่เปลี่ยนไป โดยมุ่งเน้นที่องค์ความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ (Economic) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) ด้านภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical) ด้านสังคม (Societal) และด้านเทคโนโลยี (Technological) ทำให้แนวทางในการทำวิจัยของมหาวิทยาลัยต้องเปลี่ยนแปลงไป</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) มหาวิทยาลัยต้องการสร้างโอกาสในการสร้างผลงานวิจัย นวัตกรรม และความร่วมมือ โดยมุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาหรือการช่วยยกระดับในประเด็นที่สำคัญของโลกและของประเทศ</li> <li>2) มุ่งเน้นการเป็นผู้นำในศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นและสอดคล้องกับการพัฒนาของประเทศ</li> </ol>





<p><b>ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)</b></p>	<p><b>ด้านบุคลากร</b></p> <p>สถานการณ์ในการประกอบกิจการของมหาวิทยาลัยในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ประกอบกับการมีบุคลากรหลากหลายช่วงวัย เชื้อชาติ ศาสนา และวัฒนธรรมทำงานร่วมกัน มหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องบริหารบุคลากรให้เหมาะสม ตั้งแต่การสรรหาและคัดเลือก การพัฒนาและการบริหารผลตอบแทน และการจูงใจให้บุคลากรยังคงอยู่ร่วมงานกับมหาวิทยาลัย เพื่อให้องค์กรสามารถก้าวสู่การเป็นผู้นำและสร้างความสุขให้กับพนักงาน แต่หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารบุคลากรได้อย่างเหมาะสมย่อมส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน และการขยายพันธกิจ</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ปรับระบบการบริหารงานบุคคลใหม่ตลอดวงจร</li> <li>2) พัฒนานอค์ความรู้และทักษะความสามารถเสริมสร้างโอกาสในการเรียนรู้ผ่านรูปแบบที่เหมาะสมกับสายงาน</li> <li>3) ปฏิบัติต่อบุคลากร บริหารความคาดหวัง และสนองความต้องการอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม</li> </ol>
<p><b>ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)</b></p>	<p><b>ด้านเทคโนโลยีและดิจิทัลที่ล้ำสมัย</b></p> <p>โลกการทำงานยุคใหม่ขึ้นอยู่กับความเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ซึ่งจะทำให้ต้นทุนการทำงานลดลง มีเวลาเพิ่มขึ้น และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>วางแผนในการนำระบบดิจิทัลเข้ามาทดแทนการปฏิบัติงานประจำ</p>
<p><b>ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C)</b></p>	<p>เนื่องจากรายรับของมหาวิทยาลัยโดยส่วนใหญ่อยู่ที่การรับนักศึกษา และงบประมาณสนับสนุนภาครัฐ ที่มีแนวโน้มคงที่หรือลดลงอย่างต่อเนื่อง ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจำเป็นต้องบริหารจัดการรายรับและรายจ่ายให้เหมาะสมกับการดำเนินกิจการเพื่อลดความเสี่ยงของภาวะขาดทุน หรือหาแนวทางในการทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในรูปแบบที่ไม่เหมาะสมและมีแนวโน้มอาจจะขยับตัวสูงขึ้นในอนาคตลดลง</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาทางเลือกรูปแบบในการสร้างรายได้ หรือในการระดมทุน รูปแบบที่ได้รายได้ในระดับที่เหมาะสม และสอดคล้องกับนโยบายของมหาวิทยาลัย</p>
		<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) ติดตามกฎหมาย และระเบียบต่างๆ</li> <li>2) ศึกษา สื่อสาร ให้คำแนะนำแก่ผู้บริหาร และหน่วยงานที่มีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรง</li> <li>3) ร่วมกับหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์เกี่ยวข้องในการประเมินความเสี่ยงอันเกิดจากการปฏิบัติไม่สอดคล้องตามกฎหมาย</li> <li>4) ประสานงานกับบริษัทที่ปรึกษาภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อช่วยให้ความคิดเห็นในเชิงลึก</li> <li>5) กำกับดูแลการปฏิบัติงานแยกตามสายงาน โดยกำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบต่างๆ</li> </ol>



<p>ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ ต่างๆ (Event Risk : E)</p>	<p><b>ด้านการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่</b></p> <p>โรคระบาดคงเป็นเหตุการณ์ที่สามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินกิจการของมหาวิทยาลัย ถึงแม้โรคที่พบในปัจจุบันก็มีทั้งโรคที่สามารถบริหารจัดการได้แล้ว หรือบางโรคอยู่ระหว่างการบริหาร จัดการ แต่อย่างไรก็ตามหากมีการแพร่ระบาดของโรคใหม่ ย่อมสร้างความเสียหายต่อการดำเนิน กิจการ และกระทบต่อผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>มหาวิทยาลัยควรมีแผนการดำเนินกรณีเกิดเหตุ ฉุกเฉิน (Contingency Plan)</p>
<p>ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R)</p>	<p>สื่อสังคมออนไลน์เป็นช่องทางการสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่รวดเร็ว และมีผู้ใช้งาน เป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากมีข่าวหรือเหตุการณ์ด้านลบปรากฏในสื่อ ซึ่งอาจเกิดจากข่าวลือที่ไม่เป็น ความจริง การเผยแพร่ข้อมูลของมหาวิทยาลัยที่คลาดเคลื่อน หรือเกิดจากการดำเนินกิจการที่ผิดพลาด หรือรู้เท่าไม่ถึงการณ์ของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยย่อมส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียง ของมหาวิทยาลัย</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>1) ปรับปรุงและพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภายในเรื่องของการสื่อสารทั้งในสภาวะปกติ</p> <p>2) มีมาตรการที่ชัดเจนกรณีที่เกิดเหตุการณ์ไม่ ปกติ</p>
<p>ความเสี่ยงที่ต้องตอบสนอง อย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง (Prompt Response Risk : P)</p>	<p><b>ด้านการถูกโจมตีทางไซเบอร์</b></p> <p>มหาวิทยาลัยกลายเป็นเป้าหมายในการโจมตีโดยอาชญากรไซเบอร์</p>	<p><b>แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b></p> <p>มหาวิทยาลัยควรมีแผนการดำเนินกรณีเกิดเหตุ ฉุกเฉิน (Contingency Plan)</p>



### หลักการที่ 7 ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite)

มหาวิทยาลัยจะมีการระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ในประเด็นเหตุการณ์ที่สำคัญและส่งผลกับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อส่งเสริมความตระหนักถึงค่านิยมความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ทั้งนี้จะประกาศให้กับคณะ ส่วนงาน/หน่วยงานทราบ แต่จะไม่มีกำหนดรูปแบบตายตัวหรือเป็นมาตรฐาน โดยคณะ ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถนำไปปรับใช้กับหน่วยงานของตนเอง โดยผู้บริหารในระดับหน่วยงานจะเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางพันธกิจที่ต่างกันในแต่ละหน่วยงาน

### หลักการที่ 8 ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก (Evaluates Alternative Strategies)

มหาวิทยาลัยจะประเมินเพื่อค้นหาโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับมหาวิทยาลัย ในขณะที่เดียวกันก็สนับสนุนให้ระดับหน่วยงานดำเนินการ ประเมินเพื่อค้นหาโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน และกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในระดับหน่วยงาน

### หลักการที่ 9 กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives)

ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย จะพิจารณาถึงความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ตลอดจนความสอดคล้องและการสนับสนุนแผนยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปด้วย

### องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

มหาวิทยาลัยจะเริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสในการเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ จากนั้นจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่างๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวม ซึ่งในผลการดำเนินงานจะต้องครอบคลุมทั้ง 5 ส่วน ดังนี้

### หลักการที่ 10 ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการระบุความเสี่ยงที่ส่งผลต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ เช่น ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk : S) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ต่างๆ (Event Risk : E) ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R) และความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็ว ภายใน 24 ชั่วโมง (Prompt Response Risk : P) โดยความเสี่ยงทั้งหมดจะถูกรวบรวมเพื่อนำไปจัดการต่อไป



### หลักการที่ 11 ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assess Severity of Risk)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้นำความเสี่ยงที่ถูกรวบรวมไว้ มาดำเนินการประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) มากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อ (Impact) ต่อดังค์กรรุนแรงมากน้อยแค่ไหน

### หลักการที่ 12 จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) และการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อให้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้น โดยระดับความเสี่ยงจะเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดขึ้นกับความเสียหาย นำมาจัดลำดับความสำคัญ และใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

### หลักการที่ 13 ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses)

การดำเนินการระบุและคัดเลือกวิธีการตอบสนองต่อความเสี่ยง เช่น การยอมรับความเสี่ยง การลดการโอน หรือการหลีกเลี่ยง โดยศึกษาผลดี ผลเสีย ความเป็นไปได้ และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือก ซึ่งดำเนินการโดยเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

### หลักการที่ 14 พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View)

ในการพัฒนารอบความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน จะดำเนินการโดยใช้เครื่องมือคือ Risk Matrix

### องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision)

เมื่อได้ผลการดำเนินงานความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงได้รับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจึงกำหนดผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องในการทบทวนความสามารถและการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดการปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง สร้างให้เกิดระบบที่ดี ทั้งนี้ ในการทบทวนและปรับปรุงจะต้องประกอบไปด้วยกรอบแนวทางปฏิบัติ 3 หลักการ ดังนี้

### หลักการที่ 15 ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change)

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกรอบเวลาในการประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอก ที่อาจส่งผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย โดยมีการกำหนดกรอบระยะเวลาที่กำหนด

### หลักการที่ 16 ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance)

มหาวิทยาลัยมีการกำหนดกรอบเวลาในการทบทวนประเด็นความเสี่ยง และผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง



### หลักการที่ 17 มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management)

มหาวิทยาลัยสนับสนุนให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะช่วงระยะเวลาการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร หลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง

#### องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information Communication and Reporting)

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ สร้างการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั่วทั้งองค์กร และมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกันอย่างรวดเร็ว ทันที และเป็นระบบ มหาวิทยาลัยได้ให้ความสำคัญต่อการรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กร ทั้งข้อมูลจากแหล่งภายในและแหล่งภายนอก ผ่านการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยมีรูปแบบการใช้งานตามกรอบหลักการ ดังนี้

#### หลักการที่ 18 ยกระดับระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems)

มหาวิทยาลัยจะกำหนดให้มีสารสนเทศเพื่อการบริหารความเสี่ยง อย่างเพียงพอ เหมาะสม และทันต่อเวลา และใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุและจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

#### หลักการที่ 19 สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information)

ในการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจะกำหนดรูปแบบการสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ทั้งในรูปแบบออนไลน์และออฟไลน์ โดยเน้นการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-Down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้งภายในและภายนอกองค์กร

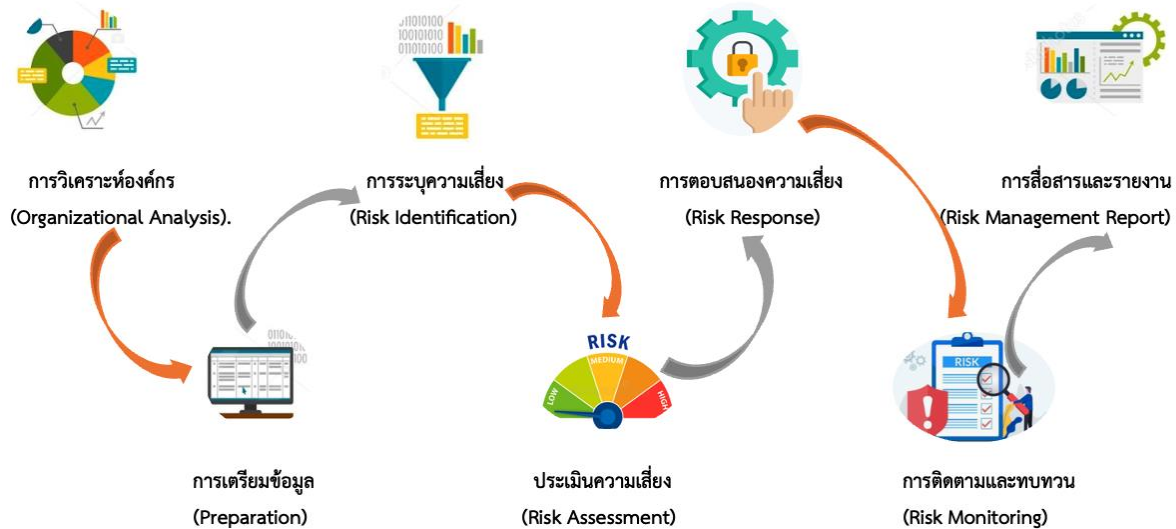
#### หลักการที่ 20 รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk Culture and Performance)

กำหนดให้มีการรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กรและผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร แม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย



## ขั้นตอนในการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงบรรลุเป้าหมาย ดำเนินงานเป็นวงจรที่ต่อเนื่อง และเกิดการพัฒนาที่ยั่งยืน มหาวิทยาลัยนเรศวรจึงได้กำหนดกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงไว้ทั้งสิ้น 7 ขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 8 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย

**ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์กร** มหาวิทยาลัยจะวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจมีโอกาสรบกวนต่อความไม่แน่นอนในการบรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย และไม่เป็นไปตามความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

**ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมข้อมูล** เป็นขั้นตอนที่ผู้บริหารเป็นผู้ระบุถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของการบริหารความเสี่ยง และความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับมหาวิทยาลัย (Risk Appetite) ทั้งนี้จะรวมถึงการเตรียมข้อมูลและทรัพยากร เพื่อให้เห็นถึงศักยภาพขององค์กร โดยนโยบายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยง จะสามารถนำไปถ่ายทอดและใช้ในการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับรองลงมา ได้แก่ คณะ สำนัก กอง สถาน ส่วนงาน/หน่วยงาน หรือนำไปสู่การระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สำหรับประเภทความเสี่ยงย่อย

**ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง** ในระดับมหาวิทยาลัย จะเป็นการดำเนินการระบุเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลกระทบต่อภารกิจของมหาวิทยาลัยทั้งในด้านบวกและด้านลบ และถ่ายทอดไปในระดับคณะ ส่วนงาน/หน่วยงาน ทั้งนี้คณะ ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถพิจารณาความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งอาจ





สอดคล้องหรือแตกต่างกับความเสี่ยงในระดับคณะ ส่วนงาน/หน่วยงาน โดยให้ระบุและจัดทำรายการความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) และควรพิจารณาจัดกลุ่มความเสี่ยงเพื่อให้เกิดมุมมองในภาพรวมที่ชัดเจนขึ้น โดยรายการความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) ประกอบด้วยข้อมูล

- เหตุการณ์ของความเสี่ยง
- สาเหตุของความเสี่ยง หรือตัวผลักดันความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ถึงสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ของความเสี่ยง
- ผลกระทบทั้งในด้านลบและ/หรือด้านบวก

**ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง** เพื่อให้เกิดการจัดลำดับความสำคัญของรายการความเสี่ยง อันจะนำไปสู่การพิจารณาวางแผนในการตอบสนองได้อย่างเหมาะสม ภายหลังจากการระบุความเสี่ยง จัดทำรายการความเสี่ยงทั้งหมด (Risk Inventory) และจัดกลุ่มความเสี่ยงเสร็จสิ้นแล้ว ให้ดำเนินการประเมินความเสี่ยงโดยดำเนินการดังนี้

- 1) ประเมินความเสี่ยงโดยให้คะแนนความเสี่ยงตามเกณฑ์การประเมิน ประกอบด้วย ด้านโอกาสที่อาจจะเกิด ผลกระทบ ความสามารถขององค์กรในการจัดการความเสี่ยง และด้านลักษณะของความเสี่ยง โดยช่วงคะแนนจะกำหนดเป็น 5 ช่วงคะแนน ซึ่งปรากฏตามตารางอภิธานศัพท์
- 2) การให้คะแนนในการประเมินความเสี่ยง จะใช้วิธีการ การสัมภาษณ์ การทำแบบสำรวจ การประชุมเชิงปฏิบัติการระหว่างหน่วยงาน การทำ Benchmarking การวิเคราะห์สถานการณ์ (Scenario Analysis)
- 3) เมื่อพิจารณาความเสี่ยงของแต่ละกิจกรรม และประเมินความเสี่ยงในแต่ละความเสี่ยงที่มีต่อวัตถุประสงค์ของกิจกรรมแล้ว ให้พิจารณาผลกระทบของความเสี่ยงที่มีต่อการบรรลุเป้าหมาย ความเสี่ยงบางรายการอาจมีโอกาสน้อยแต่มีผลกระทบสูง หรือบางรายการอาจมีโอกาสดังแต่ไม่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกิจการในภาพรวม
- 4) การจัดลำดับความเสี่ยง ด้วยการให้คะแนนโอกาส x คะแนนผลกระทบ และนำมาจัดลำดับความเสี่ยง เพื่อนำไปสู่การพิจารณาจัดสรรทรัพยากรในการตอบสนองความเสี่ยง

**ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง** ในขั้นตอนนี้เป็นการนำการบริหารความเสี่ยงเข้าสู่กระบวนการของการจัดการ คือ นโยบาย วิธีการจัดการ หรือแนวปฏิบัติที่จะสร้างความมั่นใจว่ามีการปฏิบัติตามวิธีจัดการตอบสนองความเสี่ยง และการเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นกิจกรรมควบคุมที่เป็นกิจกรรมที่แทรกหรือบูรณาการในกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติ มิใช่การสร้างกิจกรรมพิเศษขึ้นมาใหม่ (ตามหลักการ COSO ERM 2017) ทั้งนี้แนวทางเพื่อสร้างวิธีการจัดการความเสี่ยงจะมีวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย





**5.1 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)** การจัดการความเสี่ยงตามลักษณะของความเสี่ยง และจัดสรรทรัพยากรเพื่อตอบสนองความเสี่ยง สามารถดำเนินการดังนี้

- 1) การปฏิเสธความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินงานในกิจกรรมที่มีความเสี่ยง ได้แก่ กิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและหน่วยงานไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ หน่วยงานอาจพิจารณาไม่ดำเนินงานในกิจกรรมนั้น
- 2) การลดโอกาสของความเสี่ยง เช่น การลดโอกาสของความเสี่ยง การทุจริตด้านการเงินโดยการวางระบบควบคุมภายใน ได้แก่ การแบ่งแยกหน้าที่การตรวจสอบ การสอบทาน และการระงับข้อพิพาท เป็นต้น
- 3) การลดผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การทำประกัน หรือการใช้เครื่องมือป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน (Hedging Instruments) เป็นต้น
- 4) การโอนความเสี่ยง หน่วยงานอาจเลือกใช้วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงของกิจกรรมที่คณะ ส่วนงาน/หน่วยงานเห็นว่าควรดำเนินการเพื่อประโยชน์ของประชาชน แต่หน่วยงานมีข้อจำกัดที่ไม่สามารถดำเนินการเองได้ หรือไม่สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้ ได้แก่ การให้ภาคเอกชนดำเนินการโดยมีการโอนความเสี่ยง และผลตอบแทนไปด้วย (Public Private Partnership : PPP) เป็นต้น
- 5) การยอมรับความเสี่ยง โดยไม่ดำเนินการจัดการความเสี่ยง เนื่องจากความเสี่ยงอยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ หรือต้นทุนในการบริหารจัดการความเสี่ยงมีมากกว่าประโยชน์ที่ได้รับ

**5.2 การเตรียมความพร้อมต่อความเสี่ยง** สามารถดำเนินการดังนี้

- 1) การใช้มาตรการเฝ้าระวัง หน่วยงานต้องกำหนดข้อมูลที่ต้องมีการเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ การแจ้งเตือน และการดำเนินการเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น เช่น ความเสี่ยงของปริมาณน้ำในเขื่อนมากเนื่องจากปริมาณน้ำฝน
- 2) การทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำแผนฉุกเฉินเป็นการระงับขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น โดยต้องระบุบุคคลและวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน เช่น ความเสี่ยงกรณีที่บุคลากรไม่สามารถเข้าสถานที่ทำงานได้
- 3) การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น เมื่อเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นส่งผลกระทบเชิงบวกกับองค์กร รวมถึงกำหนดแผนการดำเนินงานเมื่อเหตุการณ์เกิดขึ้น แผนการบริหารจัดการความเสี่ยงอาจประกอบด้วย วิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ วิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง

ทั้งนี้ แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง อาจประกอบด้วยวิธีการจัดการความเสี่ยง บุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) และวิธีการติดตามและการรายงานความเสี่ยง



### ขั้นตอนที่ 6 การติดตามและทบทวน

ในกระบวนการนี้คือการที่ให้ความเชื่อมั่นว่าการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ จะสามารถดำเนินการได้ทันที และมีประสิทธิผล เนื่องจากความเสี่ยงเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นการติดตามและทบทวนเป็นกระบวนการที่ต้องดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ ควรจัดให้มีการติดตามและทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และระดับคณะ ส่วนงาน/หน่วยงาน อย่างต่อเนื่องหรือเป็นระยะ โดยปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการทบทวนการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก หรือผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ที่มีความเปลี่ยนแปลงไป

ทั้งนี้ การติดตามและทบทวนอาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของแผนการปฏิบัติงานขององค์กร การเปลี่ยนแปลงระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารจัดการความเสี่ยง

### ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสารและรายงานผล

เนื่องจากกระบวนการสื่อสารและการรายงานผลถือเป็นการสร้างความตระหนัก ความความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยจึงกำหนดแนวทางของการดำเนินงานในกระบวนการนี้เป็นการสื่อสารในรูปแบบ Two – way Communication กล่าวคือ เป็นการสื่อสารแบบจากผู้บริหารไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (Top Down) จากผู้ใต้บังคับบัญชา (Bottom Up) และเป็นรูปแบบที่เชื่อมโยงกันทั่วทั้งองค์กรระหว่างหน่วยงานย่อยภายใน (Across Divisions) และหน่วยงานภายนอก โดยกำหนดให้

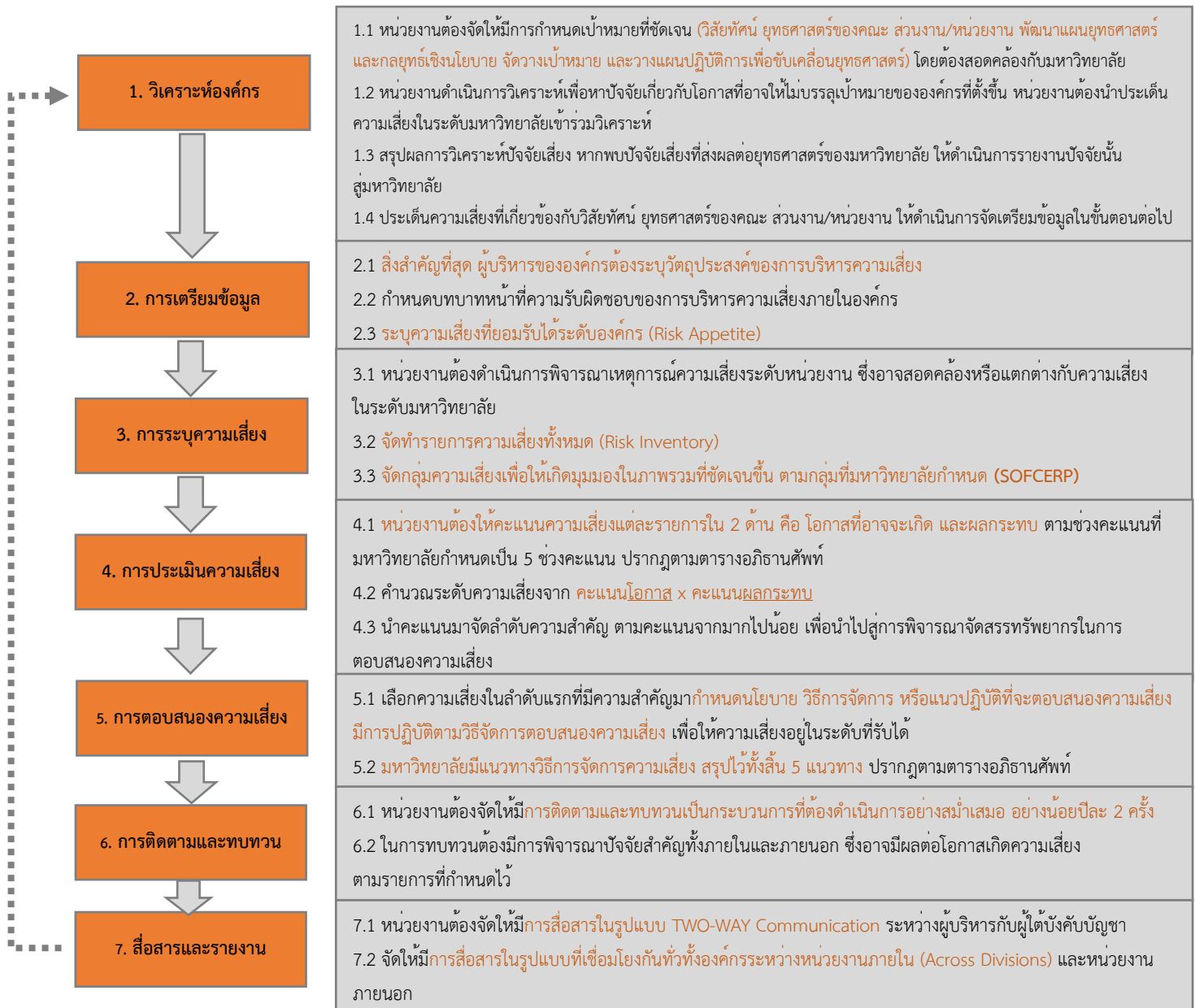
1. มีการกำหนด ประเภทของข้อมูลที่ควรได้รับ ความถี่ของการรายงาน รูปแบบและวิธีการรายงาน เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้กำกับดูแล และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้รับข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง ครบถ้วน เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ และทันต่อเวลา
2. ทุกหน่วยงานควรกำหนดบุคคลที่ควรได้รับข้อมูล สื่อสาร และรายงานต่อผู้กำกับดูแล เป็นการสื่อสารและการรายงานความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เพื่อสนับสนุนหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในการกำกับการบริหารจัดการความเสี่ยงของฝ่ายบริหาร
3. หน่วยงานอาจพิจารณากำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators) เพื่อติดตามข้อมูลความเสี่ยง และรายงานเมื่อระดับความเสี่ยงถึงจุดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ



## ส่วนที่ 3

### การบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยนเรศวรที่ต้องการให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารยุทธศาสตร์ และการบริหารงานทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น จึงกำหนดให้ทุกหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย กรอบการดำเนินงาน และขั้นตอนการปฏิบัติที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ โดยมีกระบวนการ ดังนี้



ภาพที่ 9 กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ของมหาวิทยาลัยนเรศวร



## เทคนิคและเครื่องมือที่ใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์กร

หน่วยงานต้องมีการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตลอดจนแผนยุทธศาสตร์ระดับหน่วยงาน โดยพิจารณาความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์ระดับมหาวิทยาลัย เพื่อให้การตั้งรายการเหตุการณ์เสี่ยงสามารถดำเนินการได้อย่างชัดเจน

### 2. ขั้นตอนการเตรียมข้อมูล

ก่อนเริ่มดำเนินการในการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานจำเป็นต้องเตรียมการเพื่อให้แนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้สิ่งที่พึงดำเนินการ คือ

- 1) ผู้บริหารต้องระบุ และแถลงถึงวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง
- 2) กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบภายในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
- 3) อธิบายเพื่อสร้างความเข้าใจให้กับบุคลากรในทุกกระดับ ในประเด็นของการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ระดับหน่วยงาน (Risk Appetite) โดยหน่วยงานต้องกำหนดตามความเหมาะสมของปัจจัยเสี่ยงแต่ละตัว โดยระบุเป็นค่าเป้าหมายค่าเดียวหรือระบุเป็นช่วง อย่างไรก็ตามหน่วยงานสามารถกำหนดค่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามรายปัจจัย

### 3. ขั้นตอนการระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Identification)

1) การพิจารณาความเสี่ยงหรือเหตุการณ์เสี่ยงต้องให้ความสำคัญเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยอาจแบ่งระดับของปัจจัยตามรูปแบบของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

(1) ปัจจัยระดับโลก (Global) อาทิ ความกังวลเรื่องของการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ วิกฤตจากภัยธรรมชาติ โรคระบาด การเกิดสงคราม เป็นต้น

(2) ปัจจัยระดับภูมิภาค (Regional) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุในภูมิภาคเอเชีย การเปลี่ยนแปลงความร่วมมือระดับกลุ่มประเทศภายในอาเซียน เป็นต้น

(3) ปัจจัยระดับชาติ (National) อาทิ การเคลื่อนตัวเข้าสู่สังคมของผู้สูงอายุของประเทศไทย การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองในประเทศ การปฏิรูปกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ และการศึกษาในระดับประเทศ เป็นต้น

(4) ปัจจัยระดับองค์กร (Cooperate) อาทิ การเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ความเสี่ยงของยุทธศาสตร์ในระดับมหาวิทยาลัย เป็นต้น

(5) ปัจจัยระดับส่วนงาน/หน่วยงาน (Organizational) อาทิ การลดลงของจำนวนนิสิต การลดลงของปริมาณทุนวิจัยภายในคณะ เป็นต้น



2) เทคนิคที่ใช้ในการระบุความเสี่ยงนั้นมีหลายวิธีและหลายเทคนิค โดยอาจใช้ประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview) การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey) การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking) คลังฐานข้อมูลความเสี่ยง (Event Inventories) การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกฝ่าย (Workshop) เป็นต้น

3) ในการระบุความเสี่ยงทุกรายการ หน่วยงานต้องคำนึงถึงเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของหน่วยงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ เชิงบวกและเชิงลบ ดังนั้น ต้องดำเนินการระบุวัตถุประสงค์ รายการความเสี่ยง โดยวัตถุประสงค์ที่กำหนดนั้นต้องมีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ และ/หรือ สอดคล้องกับพันธกิจ ภารกิจงานประจำที่สำคัญ ในระดับหน่วยงาน และสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ ในระดับมหาวิทยาลัย ในประเด็นที่เกี่ยวข้อง

4) ในการวิเคราะห์รายการความเสี่ยง (Risk Inventory) หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ควรจัดกลุ่มตาม ประเภทที่มหาวิทยาลัยกำหนด แบ่งเป็น S-O-F-C-E-R-P คำอธิบายปรากฏตามตารางอภิธานศัพท์

5) รายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยง ความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วย

#### 4. ขั้นตอนการประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้มีการกำหนดแบบฟอร์มเพื่อใช้ในการประเมินความเสี่ยงเพื่อให้เป็นรูปแบบเดียวกันทั่วทั้ง องค์กร โดยทุกหน่วยงานต้องดำเนินการประเมินและสรุปความเสี่ยงในแต่ละกลุ่มออกมาเป็นรายงานตาม แบบฟอร์มที่กำหนดไว้ดังภาพที่ 10



### ตารางที่ 5 ตารางแสดงคะแนนการประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการความเสี่ยง
ระดับความเสี่ยงสูงมาก (แดง) (Extreme: E)	ระดับความเสี่ยงไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที (ถ่ายโอนความเสี่ยง มีแผนแก้ไข หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง)
ระดับความเสี่ยงสูง (ส้ม) (High: H)	ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องมีการควบคุมและติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้ความเสี่ยงลดลง และป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับสูงมาก (ควบคุมความเสี่ยง มีแผนควบคุมความเสี่ยง)
ระดับความเสี่ยงปานกลาง (เหลือง) (Medium: M)	ระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ (ยอมรับความเสี่ยง มีมาตรการติดตาม)
ระดับความเสี่ยงต่ำ (เขียว) (Low: L)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องมีการควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม (ยอมรับความเสี่ยง)

โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้ใช้หลักเกณฑ์ในการประเมินโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
1	โอกาสเกิดน้อยมาก
2	โอกาสเกิดน้อย
3	โอกาสเกิดปานกลาง
4	โอกาสเกิดสูง
5	โอกาสเกิดสูงมาก

และเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลกระทบ ดังนี้

ระดับ	ความหมาย
1	ความรุนแรงเกิดน้อยมาก หรือ ความเสียหายน้อยมาก
2	ความรุนแรงเกิดน้อย หรือ ความเสียหายน้อย
3	ความรุนแรงเกิดปานกลาง หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับปานกลาง
4	ความรุนแรงเกิดสูง หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับมาก
5	ความรุนแรงเกิดสูงที่สุด หรือ ความเสียหายอยู่ในระดับมากที่สุด

หมายเหตุ : ความรุนแรงหรือความเสียหาย อาจวัดค่าในรูปแบบทางการเงิน (Financial Impact) และไม่ใช่รูปแบบทางการเงิน (Non-Financial Impact)





หน่วยงาน .....

แบบฟอร์ม NU-RM2 : รายงานแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ....

ติดตามรอบ 6 เดือน (ต.ค.-มี.ค.)     ติดตามรอบ 12 เดือน (เม.ย.-ก.ย.)

1. วัตถุประสงค์		2. ระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์			3. ประเมินความเสี่ยง			4. ตอบสนองความเสี่ยง	5. ติดตามและประเมินผล				
วัตถุประสงค์ +ค่าเป้าหมาย	ความเสี่ยง (ไม่ใช่ปัญหา ปัจจุบัน)	ประเภท ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง	ผลกระทบ ของความ เสี่ยง	วิธีการ ควบคุม/ลด ผลกระทบ ในปัจจุบัน	ความเสี่ยงคงเหลือ (ณ ตุลาคม.....)		แผนการจัดการความ เสี่ยงเพิ่มเติม (สิ่งที่จะดำเนินการ+ ผู้รับผิดชอบ+กำหนดการ)	KRI+ค่า เป้าหมาย	รอบ 6 เดือน (ณ มี.ค.....)			ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ
						โอกาสเกิด × ผลกระทบ	ระดับความ เสี่ยงคงเหลือ			สิ่งที่ดำเนินการแล้ว + ผลดำเนินงาน ตามแผนฯ (ผลKRI ถ้ามี)	โอกาส เกิด × ผลกระทบ	ตามเกณฑ์ ประเมิน	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	
							ตามเกณฑ์ ประเมิน						

ภาพที่ 10 แบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง



**คำอธิบายแบบฟอร์ม NU-RM2 : รายงานแผนการบริหารความเสี่ยง (ภาพที่ 10)**

(1) **วัตถุประสงค์** : ระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายสำคัญ ที่กังวลใจว่าจะไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ทั้งจากยุทธศาสตร์ พันธกิจ งานประจำสำคัญ)

(2) **ความเสี่ยง** : ระบุเหตุการณ์ที่กังวลใจว่าอาจเกิดขึ้นในอนาคตที่ทำให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่บรรลุผลตามที่ต้องการ (ไม่ใช่ปัญหาปัจจุบัน)

(3) **ประเภทความเสี่ยง : SOFCERP**

S : Strategic Risk (ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์)

O : Operation Risk (ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน)

F : Financial Risk (ความเสี่ยงด้านการเงิน)

C : Compliance Risk (ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ)

E : Event Risk (ความเสี่ยงด้านสถานการณ์ต่าง ๆ)

R : Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง)

P : Prompt Response Risk (ความเสี่ยงที่ต้องตอบสนองอย่างรวดเร็วภายใน 24 ชั่วโมง)

(4) **ปัจจัยเสี่ยงและสาเหตุเสี่ยง** : ปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง เลือเฉพาะที่สำคัญ (ต่อโอกาสเกิดความเสี่ยง) ปัจจุบันมีการจัดการ/ควบคุมไม่เพียงพอ

(5) **ผลกระทบของเสี่ยง** : ต่อดังค์กร/หน่วยงาน (ต่อเป้าหมาย การดำเนินงาน การเงิน ชื่อเสียง กฎหมาย ความปลอดภัย ทรัพย์สิน เป็นต้น)

(6) **วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน** : ระบุเฉพาะมาตรการ และสิ่งที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว ในปัจจุบันและผู้รับผิดชอบดำเนินการ (โดยไม่รวมสิ่งที่ทำในอนาคต)

(7) **โอกาสเกิด x ผลกระทบ** : พิจารณาระดับโอกาสเกิด และระดับผลกระทบที่คงเหลือ หลังการควบคุม ปัจจุบัน (จากเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบที่หน่วยงานยอมรับได้) เกณฑ์ 5x5

(8) **ระดับความเสี่ยงคงเหลือ** : ระดับความเสี่ยงคงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน

(9) **แผนการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม** : ปฏิเสธความเสี่ยง ลดโอกาสความเสี่ยง ลดผลกระทบความเสี่ยง การโอนเสี่ยง ยอมรับความเสี่ยง รวมถึง นโยบาย/มาตรการ/งาน/กิจกรรม/โครงการที่ต้องทำเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิด หรือลดผลกระทบให้ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

(10) **KRI และค่าเป้าหมาย** : กำหนด KRI (ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง) แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงส่วนใหญ่เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และค่าเป้าหมายที่สอดคล้องกับระดับที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน

(11) **สิ่งที่ดำเนินการแล้วและผลดำเนินงานตามแผนฯ** : ระบบผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง สำหรับลดโอกาสเกิดและผลกระทบของการบริหารความเสี่ยง



(12) โอกาสเกิด x ผลกระทบ : พิจารณาระดับโอกาสเกิด และระดับผลกระทบที่คงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน (จากเกณฑ์ประเมินโอกาสเกิด และผลกระทบที่หน่วยงานยอมรับได้) เกณฑ์ 5x5

(13) ระดับความเสี่ยงคงเหลือ : ระดับความเสี่ยงคงเหลือ หลังการควบคุมปัจจุบัน

เมื่อดำเนินการประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ใช้เกณฑ์เมตริกซ์ แบบ 5x5 เสร็จสิ้นแล้ว ทุกหน่วยงานต้องดำเนินการเปรียบเทียบ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ขององค์กร (Risk Appetite Boundary) โดยเลือกเฉพาะรายการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก ความเสี่ยงสูง และความเสี่ยงปานกลาง เพื่อเข้าสู่การจัดทำมาตรการตอบสนองความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact : I)	5	1x5	2x5	3x5	4x5	5x5
	4	1x4	2x4	3x4	4x4	5x4
	3	1x3	2x3	3x3	4x3	5x3
	2	1x2	2x2	3x2	4x2	5x2
	1	1x1	2x1	3x1	4x1	5x1
ระดับ		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood : L)				

ภาพที่ 11 การจัดลำดับประเด็นความเสี่ยง

## 5. ขั้นตอนการตอบสนองความเสี่ยง

นำรายการความเสี่ยงที่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญเสร็จสิ้นแล้ว เข้าสู่การเลือกแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้วยลักษณะใดลักษณะหนึ่งหรือผสมผสานกันได้ โดยมหาวิทยาลัยได้กำหนดแนวทางไว้ 5 แนวทาง ปรากฏดังตารางอภิธานศัพท์

ทั้งนี้ เมื่อดำเนินการคัดเลือกแนวทางในการจัดการเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องดำเนินการออกแบบกิจกรรมควบคุม (Control Activities) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง โดยในการกำหนดกิจกรรมควบคุม จะต้องประกอบด้วย ดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) และกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)



## 6. ขั้นตอนการติดตามและทบทวน

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย ทุกไตรมาส ได้แก่ รอบ 3, 6, 9 และ 12 เดือน ตามปีงบประมาณ ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

## 7. ขั้นตอนการสื่อสารและการรายงานผล

มหาวิทยาลัยได้มีการสื่อสารทั้งในระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน เพื่อให้ทราบนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน โดยคณะทำงานความเสี่ยงและควบคุมภายใน รวบรวมและรายงานผลปีละ 2 ครั้ง ได้แก่ รอบ 6 และ 12 เดือน ตามปีงบประมาณ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย

\*\*\*\*\*



## เอกสารอ้างอิง

- กรมบัญชีกลาง. (2561). **มาตรฐานการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กรมบัญชีกลาง. (2561). **แนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO Enterprise Risk Management 2017**. กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กรมบัญชีกลาง. (2562). **มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพฯ: กองตรวจสอบภาครัฐ กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- กระทรวงการคลัง. (2561). **หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561**. กรุงเทพฯ: กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง
- ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2565). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (พิมพ์ครั้งที่ 1)**. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- COSO. (2017). **Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance**. E-Book ISBN: 978-1-94549-886-2
- World Economic Forum. (2023). **The Global Risks Report 2023 18th Edition INSIGHT REPORT**. Retrieved from World Economic Forum: reports [weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risks\\_Report\\_2023](https://www.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2023)



**ภาคผนวก ก**

หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน (ระดับหน่วยงานของรัฐ)

แบบ ปค.1





**หนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ)**

เรียน .....(1).....

.....(2)..... ได้ประเมินผลการควบคุมภายในของหน่วยงาน สำหรับปี  
สิ้นสุดวันที่ .....(3)..... เดือน..... พ.ศ. .... ด้วยวิธีการที่หน่วยงานกำหนดซึ่งเป็นไปตาม  
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.  
2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่า ภารกิจของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการ  
ควบคุมภายในด้านการดำเนินงานที่มีประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ด้านการรายงานที่เกี่ยวกับการเงิน และไม่ใช้การเงิน  
ที่เชื่อถือได้ ทันเวลา และโปร่งใส รวมทั้งด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินงาน

จากผลการประเมินดังกล่าว .....(4)..... เห็นว่า การควบคุมภายในของ  
หน่วยงานมีความเพียงพอ ปฏิบัติตามอย่างต่อเนื่อง และเป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและ  
หลักเกณฑ์ปฏิบัติ การควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561 ภายใต้ การกำกับดูแลของ  
(5).....

ลายมือชื่อ.....(6).....

ตำแหน่ง.....(7).....

วันที่.....(8)..... เดือน..... พ.ศ. ....

กรณีมีความเสี่ยงสำคัญ และกำหนดจะดำเนินการปรับปรุงการควบคุมภายในสำหรับความเสี่ยงดังกล่าวใน  
ปีงบประมาณ/ปีปฏิทินถัดไป ให้อธิบายเพิ่มเติมในวรรคสาม ดังนี้

อย่างไรก็ดี มีความเสี่ยงและได้กำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทิน  
ถัดไป สรุปได้ดังนี้

1. ความเสี่ยงที่มีอยู่ที่ต้องกำหนดปรับปรุงการควบคุมภายใน (9)

1.1.....

1.2.....

2. การปรับปรุงการควบคุมภายใน (10)

2.1.....

2.2.....



**คำอธิบายแบบหนังสือรับรองการประเมินผลการควบคุมภายใน  
(ระดับหน่วยงานของรัฐ) (แบบ ปค. 1)**

(1) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด นายอำเภอ หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด) หรือปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(2) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(3) ระบุวันเดือนปีสิ้นสุดรอบระยะเวลาการดำเนินงานประจำปีที่ได้ประเมินผลการควบคุมภายใน

(4) ระบุชื่อหน่วยงานของรัฐที่ประเมินผลการควบคุมภายในระดับหน่วยงานของรัฐ

(5) ระบุตำแหน่งผู้กำกับดูแลของหน่วยงานของรัฐ (เช่น คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ ผู้ว่าราชการจังหวัด) หรือ ปลัดกระทรวงเจ้าสังกัดของหน่วยงานของรัฐ แล้วแต่กรณี

(6) ลงลายมือชื่อหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(7) ระบุตำแหน่งหัวหน้าหน่วยงานของรัฐ

(8) ระบุวันเดือนปีที่รายงาน

(9) ระบุความเสี่ยงที่ยังมีอยู่ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของแต่ละภารกิจ

(10) ระบุการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงตาม (๙) ในปีงบประมาณหรือปีปฏิทินถัดไป



## ภาคผนวก ข

ตัวอย่างแบบฟอร์มการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง







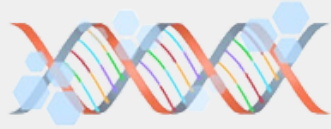
**ภาคผนวก ค**

แผนบริหารความเสี่ยงการทุจริต ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567









**งานบริหารความเสี่ยง**  
**สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยนเรศวร**  
**อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น 1**  
**โทร : 0 5596 1117, 0 5596 2326**  
**e-mail : nu\_risk@nu.ac.th**