**การบันทึกความรู้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**

**เรื่อง การจัดทำแผน และการติดตามประเมินแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน**

**โดย นางสาวพิมพ์แข แก้วเกื้อมิตร  
 เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2560   
ณ ห้อง 1608 อาคารบริหารส่วนต่อเติม ชั้น6 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

**สรุปประเด็นความรู้ :**

* **ความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง**

**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบในเชิงลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงควรดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย แต่สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่เป็นโอกาสในการเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กร

**การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)** : **หมายถึง** การกำหนดนโยบาย โครงสร้าง และกระบวนการ เพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของบริษัทฯ นำไปปฏิบัติในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงจะสัมฤทธิ์ผลได้ องค์กรจะต้องสามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบต่อองค์กร และกำหนดวิธีการจัดการที่เหมาะสมให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าผลการดำเนินงานตามภารกิจต่างๆ จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้

**การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร หรือการบริหารความเสี่ยงองค์กร ERM (Enterprise Risk Management)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงโดยประสานโครงสร้างองค์กร กระบวนการ/กิจกรรมตามภารกิจ และวัฒนธรรมองค์กร เข้าด้วยกัน โดยมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ การผสมผสานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การพิจารณาความเสี่ยงทั้งหมด ครอบคลุมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร การมีความคิดแบบมองไปข้างหน้า และการได้รับการสนับสนุนและมีส่วนร่วม

* **การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
  (Risk Management and Internal Control STOU Model)**

วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงทั้ง 15 ระบบ ภายใต้กรอบพันธกิจของมหาวิทยาลัย

**แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย**

**แผนการจัดวางระบบควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย**

**ความเสี่ยงระดับแผนปฏิบัติราชการประจำปี**

**ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย**

**แผนปฏิบัติราชการประจำปี   
ระดับมหาวิทย**าลัย

**สภาพแวดล้อม (ใน/นอก)**

**นโยบายสภามหาวิทยาลัย**

**นโยบายอธิการบดี**

**การประกันคุณภาพภายใน/ภายนอก**

**คำรับรองการปฏิบัติราชการประจำปี**

**แผนยุทธศาสตร์ 5 ปี   
ระดับมหาวิทยาลัย**

การวิเคราะห์ความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (COSO ERM)

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร

2. สภาพแวดล้อมขององค์กร

3. สารสนเทศและการสื่อสาร

4. การติดตามประเมินผล

5 เหตุการณ์ปัจจัยเสี่ยง

6 การประเมินความเสี่ยง

7 การจัดการ/โต้ตอบความเสี่ยง

8 มาตรการ/กิจกรรมควบคุม

* **การวิเคราะห์การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบของ COSO ERM**

|  |  |
| --- | --- |
| **องค์ประกอบ** | **การดำเนินงาน** |
| (1) วัตถุประสงค์ขององค์กร | กำหนดเป้าหมายการดำเนินการของมหาวิทยาลัย |
| (2) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร | วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนขององค์กรด้านสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัย |
| (3) สารสนเทศและการสื่อสาร | วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนขององค์กรด้านสารสนเทศและการสื่อสารของมหาวิทยาลัย |
| (4) การติดตามประเมินผล | วิเคราะห์จุดแข็ง – จุดอ่อนขององค์กรด้านการติดตามประเมินผลของมหาวิทยาลัย |
| (5) เหตุการณ์ปัจจัยความเสี่ยง | ระบุเหตุการณ์ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย รวมทั้งเหตุการณ์ทั้งที่มหาวิทยาลัยควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย |
| (6) การประเมินความเสี่ยง | **การวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง**  (1) การประเมินโอกาส (Likelihood)  (2) การประเมินผลกระทบ (Impact)  (3) ผลการประเมินความเสี่ยง (คะแนน 1-25)  (4) การจัดลำดับความเสี่ยง (ระดับต่ำมาก ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) |

|  |  |
| --- | --- |
| **องค์ประกอบ** | **การดำเนินงาน** |
| (7) การจัดการ/โต้ตอบความเสี่ยง | **แนวทางการจัดการ (4T) /โต้ตอบความเสี่ยง (Risk Response)**  (1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Avoidance)  (2) การลดความเสี่ยง (Treat/Reduction)  (3) การหาผู้ร่วมเสี่ยงหรือการถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Sharing)  (4) การยอมรับความเสี่ยง (Take/Acceptance) |
| (8) มาตรการ/กิจกรรมการควบคุม | วิธีการที่กำหนดขึ้นและนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยก่อให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่า ได้มีการดำเนินการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม |

* **กระบวนการบริหารความเสี่ยง**

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก (1) วิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กร (2) เป้าหมายหลักองค์กรให้สอดคล้องกับภารกิจ (3) เป้าหมายในระดับหน่วยงาน และ (4) เป้าหมายของแผนงาน/โครงการ และกิจกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายในระดับองค์กร
2. การระบุความเสี่ยง ระบุปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรหรือการปฏิบัติงานทั้งในระดับองค์กรและระดับกิจกรรม ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงทั้งจากภายในและภายนอก เหตุการณ์ร้ายต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งจากภายในและภายนอก โดยแบ่งประเภทความเสี่ยง ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ (1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติงาน (3) ความเสี่ยงด้านการเงินและงบประมาณ (4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และ (5) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก
3. การวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยการประเมินความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง ควรจะประเมินในเชิงปริมาณ (Quantitative Risk Assessment) ประเมินความเสี่ยงใน 2 ด้าน คือ โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)   
   ว่ามากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วผลกระทบ (Impact) จะรุนแรงเพียงใด
4. การจัดการความเสี่ยง กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (4T) ได้แก่ (1) การยอมรับความเสี่ยง (Take)   
   (2) การลดความเสี่ยง (Treat) (3) การโอนหรือกระจายความเสี่ยง (Transfer) (4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
5. การติดตามการรายงานและการประเมินผล ดำเนินการอย่างต่อเนื่องให้ความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้รับการจัดการตามที่ระบุไว้ การติดตามประกอบด้วยรายงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯและมีการกำหนดเป็นตัวชี้วัดในคำรับรองการปฏิบัติราชการ (รายงานรอบ 6 9 และ 12 เดือน)
6. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง ทบทวน/ปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะความคุ้มค่าหรือความเหมาะสมของกิจกรรมการควบคุมความเสี่ยงที่กำหนดขึ้น และมีการปรับปรุงกิจกรรมการควบคุม เพื่อให้ควบคุมความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถลดลงได้

* **กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

|  |  |
| --- | --- |
| **ระดับมหาวิทยาลัย** | **ระดับหน่วยงาน** |
| 1. กองแผนงาน วิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงตามองค์ประกอบ COSO ERM 8 องค์ประกอบ และจัดทำ (ร่าง)แผนบริหารความเสี่ยงฯ ความเสี่ยงฯ พร้อมตาราง L x I | 1. แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| 1. กองแผนงาน เวียนแจ้งและเข้าประขุมร่วมกับคณะทำงาน พิจารณาแผนบริหารความเสี่ยงฯ | 2. หน่วยงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับหน่วยงาน ตามแบบฟอร์ม บสน.1 พร้อมตาราง L x I |
| 1. กองแผนงาน ปรับแผนฯ และนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อพิจารณา | 1. หน่วยงานจัดส่งผ่านแผนฯ พร้อมตาราง L x I ผ่านรองอธิการบดีที่กำกับ ก่อนจัดส่งให้กองแผนงาน |
| 1. เวียนแผนฯ ให้หน่วยงาน เพื่อนำไปจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับหน่วยงาน | 4. กองแผนงาน ตรวจสอบ วิเคราะห์ความสอดคล้องและเชื่อมโยงระหว่างแผนฯ ของมหาวิทยาลัย กับแผนฯ ของหน่วยงาน (ก่อนประสานหน่วยงานให้แนบหลักฐานการรายงานในระบบ e-Performance) |

* **การติดตามประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง ฯ** **ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช**

|  |  |
| --- | --- |
| **ระดับมหาวิทยาลัย** | **ระดับหน่วยงาน** |
| 1. กองแผนงาน ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ของหน่วยงาน ผ่านระบบ e-Performance รอบ 6 9 และ 12 เดือน | 1. หน่วยงานจัดทำรายงานผลการดำเนินงาน ตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ตามแบบฟอร์ม บสน.2 พร้อมตาราง L x I |
| 1. สิ้นปีงบประมาณ กองแผนงาน วิเคราะห์และสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ในภาพรวม | 2. หน่วยงานจัดส่งรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ให้กองแผนงาน และรายงานตัวชี้วัด (กว8 และ กส 11) ผ่านระบบ e-Performance โดยกรอกผลการดำเนินงานในระบบพร้อมแนบเอกสารแบบรายงาน บสน.2 รอบ 6 9 และ 12 เดือน |
| 1. กองแผนงาน นำสรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำปีงบประมาณ เสนอคณะทำงานฯ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ เพื่อพิจารณา | 3. กองแผนงาน ทำหน้าที่วิเคราะห์/ตรวจสอบ/ให้ข้อสังเกต ผลการดำเนินงานเพื่อให้หน่วยงานปรับแก้ไขข้อมูลให้ถูกต้องก่อนแนบรายงานในระบบ e-Performance รอบ 6 9 และ 12 เดือน |
| 1. กองแผนงาน ปรับและนำเสนอต่อคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล มสธ. ก่อนนำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป |  |