มหาวิทยาลัยสยาม

คู่มือบริหารความเสี่ยง

พ.ศ. 2555

คำนำ

สภามหาวิทยาลัยสยาม ได้พิจารณาเห็นความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง อันอาจเกิดผลกระทบต่อการดำเนินการในงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย จึงได้มีประกาศ เมื่อวันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555 แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดแผน แนวทางการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมติดตาม และ ประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาให้การกำกับดูแล และพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องตามภาระกิจและเป้าหมาย

การบริหารความเสี่ยง ที่อาจเกิดจากปัจจัยต่างๆทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จะบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกระดับ ที่ตระหนักและรู้ถึงความสำคัญในการที่จะร่วมขจัดความเสี่ยง ร่วมลดความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือก่อผลลบต่อองค์กรน้อยที่สุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ มุ่งให้บุคคลากรของมหาวิทยาลัยสยามได้เกิดความเข้าใจในหลักการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง และการประเมินผลของการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ ภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการประกันคุณภาพ โดยการจัดการความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากสามารถขจัดให้หมดไปได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสยามจึงหวังว่า คู่มือการบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

มหาวิทยาลัยสยาม

พ.ศ. 2555

ประกาศสภามหาวิทยาลัยสยาม

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำมหาวิทยาลัยสยาม

เพื่อให้การบริหารกิจการของมหาวิทยาลัยสยามเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์บรรลุตามวัตถุประสงค์ อาศัยตามอำนาจตามมาตรา ๓๔ มาตรา ๓๕ แห่งพระราชบัญญัติสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พ.ศ. ๒๕๔๖ และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๕๐ และโดยความเห็นชอบของสภามหาวิทยาลัยสยาม ในคราวประชุมครั้งที่ ๓/๒๕๕๓ วันที่ ๑๖ มิถุนายน ๒๕๕๓ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำมหาวิทยาลัยประจำมหาวิทยาลัยสยาม ดังมีรายนามต่อไปนี้

๑.	ศ. ดร. วิจิตร ศรีสุพรรณ	ประธานกรรมการ
๒.	ดร. พรชัย มงคลวนิช	กรรมการ
๓.	ดร. วิจิตร สุพินิจ	กรรมการ
๔.	นายวิทิต ลีนุตพงษ์	กรรมการ
๕.	ผศ. ดร. นิ่มนวล ศรีจาด	กรรมการ
๖.	ดร. สรจักร เกษมสุวรรณ	กรรมการ
๗.	ดร. กาญจนา มหัทธนทวี	กรรมการ
๘.	ผศ. ดร. เฉลิมเกียรติ วงศ์วนิชทวี	กรรมการและเลขานุการ

โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการพิจารณานโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยง และจัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความเสี่ยง แล้วรายงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป พร้อมกับให้ยกเลิกประกาศที่ขัดแย้งกับประกาศนี้

ประกาศ ณ วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๕๕

(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ นายแพทย์เกษม วัฒนชัย)
นายกสภามหาวิทยาลัย

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	
สารบัญ	
บทที่ 1 บทนำ	**1**
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
คำจำกัดความ	
ประโยชน์ของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 2 นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	4
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	
โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	6
ภารกิจ 5 ด้าน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
ภาคผนวก	
ตัวอย่าง แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ SU-ERM1)	15
ตัวอย่าง แบบแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ SU-ERM2)	

บทที่ 1

บทนำ

ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หลายเหตุการณ์เป็นภาวะที่คาดเดาได้ยาก เนื่องจากสาเหตุปัจจัยหลายประการ อาทิ ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากการคิดค้น และผลิตนวัตกรรมใหม่ ๆ ของมนุษย์ กระแสโลกาภิวัฒน์ที่ส่งผลกระทบต่อพลเมืองโลกอย่างไร้พรมแดน และภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมบนโลก อันเนื่องจากการบริโภคและใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไร้ขีดจำกัด ฯลฯ ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบในการบริหารจัดการขององค์กร ทั้งในผลบวกและผลลบ ซึ่งผลลบที่เกิดขึ้นถือเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อโอกาสในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์หรือตามแผนที่จะพัฒนาองค์กรได้

มหาวิทยาลัยสยาม ในฐานะองค์กรที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็น ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยสยามยังจัดเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องคำนึงถึงหลักแห่งคุณภาพ จึงต้องมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงด้านการประกันคุณภาพร่วมด้วย กอรปกับ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ประกาศเกณฑ์การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในของสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 โดยให้มีการนำ**ระบบบริหารความเสี่ยง** (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4) มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงด้านต่าง ๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ ความเสี่ยงด้านการเงิน/งบประมาณ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก เป็นต้น

วัตถุประสงค์

คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหลักการและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ทั่วทั้งองค์กร
2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง มีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาองค์กร ให้สามารถดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างครบถ้วน โดยสามารถขจัดปัจจัยเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

<u>คำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง</u>

1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ความสูญเปล่า หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ อันส่งผลกระทบทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ

มหาวิทยาลัยสยาม จำแนกระดับความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ข้อ 7.4) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk)
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ/ยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (Resource Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(Operational Risk)
5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก (Hazard and External Environment Risk)

2. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)

หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยง ที่เป็นผลให้การดำเนินการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องระบุว่าสาเหตุดังกล่าว อาจเกิดขึ้นในโอกาสใด ที่ไหน อย่างไร และเพราะเหตุใด

ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของการบริหารงาน ระบบการตรวจสอบและควบคุมภายใน คุณภาพของบุคคลากร ฯลฯ หรือ จากสาเหตุภายนอกองค์กร เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความก้าวหน้าของวิทยาการเทคโนโลยี การเมือง ฯลฯ

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

<u>การประเมินความเสี่ยง</u> หมายถึง กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact)

<u>โอกาสที่จะเกิด</u> (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

<u>ผลกระทบ</u> (Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ

<u>ระดับของความเสี่ยง</u> (Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

4. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง การบริหารจัดการ เพื่อป้องกัน ควบคุม ลดปัญหา ความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ควบคุมได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง อาจดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

1. การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจาย หรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ /กิจกรรมนั้นไป

4. การบริหารความเสี่ยง โดยยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าอาจเกิดความไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงนั้น ๆ

5. การติดตามประเมินผลระดับกิจกรรม

หมายถึง การติดตามผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงในระดับกิจกรรม เพื่อประเมินการบรรลุเป้าหมาย หรือกรณีที่ไม่บรรลุผล จะมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) หรือไม่ รวมทั้งปัญหา อุปสรรคในการดำเนินการ เพื่อนำผลไปพัฒนาแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

<u>ประโยชน์ของการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง</u>

1. สะท้อนปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลัก ตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบ ได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยง ที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัยสยาม

2. เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงนั้น ๆ ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

3. เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสยาม เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

4. ทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต

5. มีแนวทางการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

บทที่ 2
นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

<u>นโยบายการบริหารความเสี่ยง</u>

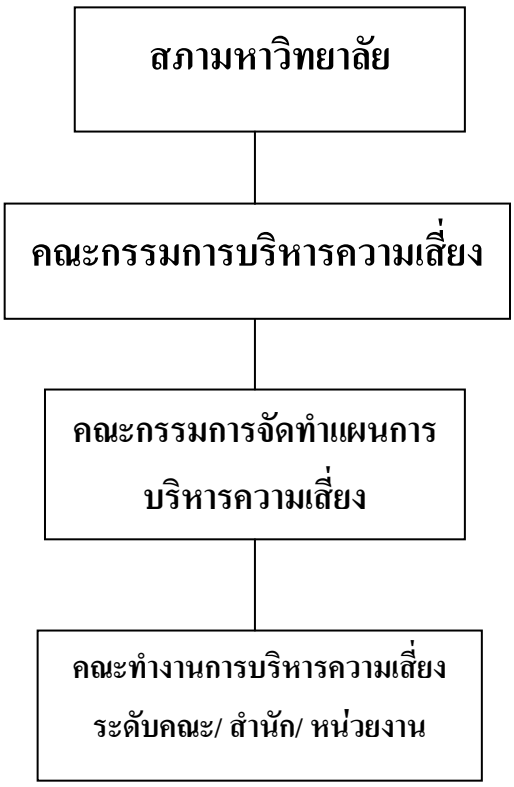
เพื่อให้มหาวิทยาลัยสยาม ได้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยง ลดมูลเหตุ และโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ หรือความเสียหายต่อการปฏิบัติภารกิจหลักในภาพรวม ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ ตลอดจนสามารถตรวจสอบอย่างเป็นระบบได้นั้น **มหาวิทยาลัยสยามจึงกำหนดนโยบายที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง** ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ
2. การมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการดำเนินการตามแผน การทบทวน การประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
3. การกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็น**ส่วนหนึ่ง**ของการดำเนินภารกิจหลักของบุคคลากร โดยอาจจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อและสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว

<u>โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง</u>

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบาย และหลักการข้างต้น สภามหาวิทยาลัยสยาม จึงได้แต่งตั้ง**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย**ขึ้น โดยมีโครงสร้างการกำกับดูแล ดังนี้

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสยาม



ทั้งนี้ ได้กำหนดให้คณะกรรมการ คณะทำงานแต่ละชุด มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบดังนี้

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยสยาม 1 ท่าน ทำหน้าที่ประธานกรรมการ อธิการบดี ทำหน้าที่รองประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในที่เกี่ยวข้องด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านกฎหมาย ด้านการบริหาร ด้านสุขภาพ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ทำหน้าที่กรรมการ

อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
3. ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
4. ส่งเสริมกำกับดูแลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง
5. เสนอผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อสภามหาวิทยาลัยสยาม

คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 1 ท่าน ทำหน้าที่ประธานคณะกรรมการฯ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่มหาวิทยาลัยสยามแต่งตั้ง ทำหน้าที่กรรมการ

อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบ

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยง
3. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน
4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/หน่วยงาน

องค์ประกอบ ประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการ ทำหน้าที่ประธานคณะทำงาน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่รองประธานคณะทำงาน หัวหน้าภาควิชา และ/หรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่คณะทำงาน

อำนาจหน้าที่

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
2. สร้างความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของคณะ / สำนัก/ หน่วยงาน
3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและทบทวน เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

บทที่ 3
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

<u>ภารกิจ 5 ด้าน</u>

มหาวิทยาลัยสยาม กำหนดการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุม**ภารกิจสำคัญ 5 ด้าน** คือ

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการวิชาการสู่สังคม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. ด้านการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2553 ของ สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหาร ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในข้อบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

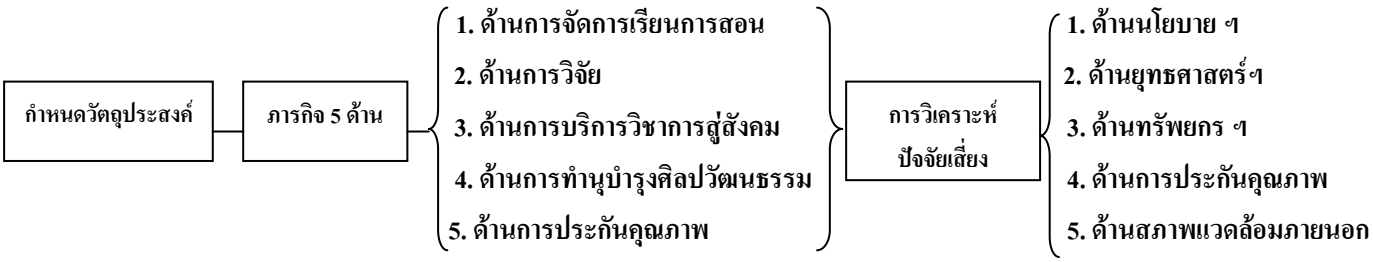
1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย เป็นคณะกรรมการ
2. มีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ได้แก่
    - 2.1 ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
    - 2.2 ความเสี่ยงด้านกลยุทธ หรือ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย
    - 2.3 ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
    - 2.4 ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
    - 2.5 ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ภายนอก
3. มีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง และจัดลำดับความเสี่ยง
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตาม และประเมินผล
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยไปใช้ในการปรับแผน ของรอบปีถัดไป

<u>กระบวนการบริหารความเสี่ยง</u>

เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา และการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ มีความสอดคล้อง สามารถสื่อสารให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มหาวิทยาลัยสยามจึงกำหน**ดระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน** ดังนี้

1. **ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์**

ตามภารกิจหลัก 5 ด้าน และประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากร ด้านการปฏิบัติงาน และด้านสภาพแวดล้อมภายนอก สรุปได้ดังนี้



2. **ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง**

เป็นการระบุความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุม ภารกิจหลัก 5 ด้าน รวมทั้ง สอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัย กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยง (หลัก) 5 ด้าน ตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และประมวลความเสี่ยง (ย่อย) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ คณะ/สำนัก/หน่วยงาน ได้พิจารณาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ คณะ/สำนัก/ หน่วยงาน สามารถระบุความเสี่ยง (ย่อย) เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

<u>ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง ตามประเด็นความเสี่ยงหลัก และภารกิจหลัก 5 ด้าน</u>

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
1. ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	1.1 การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบข้อกำหนด และนโยบายของมหาวิทยาลัย 1.2 การที่ไม่สามารถการถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่หน่วยงานและบุคคล 1.3 การที่ไม่สามารถพัฒนาและกำหนดตัวบ่งชี้ด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย อย่างครบถ้วนและชัดเจน
2. ด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	2.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของงานยังไม่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย 2.2 การที่ระบบและกลไกในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อสรรหา และธำรงรักษาบุคคลากรที่มีคุณภาพ ยังไม่เป็นไปตามนโยบายและแผน 2.3 การที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อใช้ในการบริหารและตัดสินใจตามเป้าหมายไม่สมบูรณ์
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ อาคาร สถานที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ)	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน	3.1 ความขาดแคลนด้านการเงินหรือทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อรองรับสิ่งที่อาจไม่คาดคิด

	2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	3.2 การดำเนินการทางพัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ 3.3 การใช้ทรัพยากร/อาคาร/สถานที่ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม 3.4 ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ /ฐานข้อมูล 3.5 การใช้ทรัพยากรภายใน และภายนอกสถาบันเป็นไปตามเกณฑ์ 3.6 ความไม่ทันสมัยของข้อมูลใน web site และสื่อประเภทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย
4. ด้านการปฏิบัติงาน	4.1 การจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต)	4.1.1 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต (ตัวบ่งชี้ที่ 2.1) 4.1.2 ประสิทธิภาพการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ตัวบ่งชี้ที่ 2.6) 4.1.3 ระดับความสำเร็จของนักศึกษา หรือ กิจกรรมที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย ด้านจริยธรรมในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ 2.8) 4.1.4 การบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาไม่สูงกว่า 8 FTES ต่อเครื่อง (ตัวบ่งชี้ 2.8) 4.1.5 จำนวนนักศึกษาลาออกก่อนสำเร็จการศึกษา 4.1.6 ปัญหาการทะเลาวิวาท 4.1.7 ปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตาย 4.1.8 การสอบใบประกอบวิชาชีพ 4.1.9 การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิทยานิพนธ์ 4.1.10 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเชิงจริยธรรมของคณาจารย์ และ

		เจ้าหน้าที่ 4.1.11 การที่อาจารย์ที่ปรึกษาทำหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ 4.1.12 การที่อาจารย์ผู้สอนไม่ตรงสาขาวิชา ที่มีความเชี่ยวชาญ 4.1.13 การที่อาจารย์ผู้สอนมีภาระการสอนมากเกินไปซึ่งอาจกระทบกับคุณภาพทางวิชาการ 4.1.14 การได้งานทำของบัณฑิต / เงินเดือนเริ่มต้น ตามเกณฑ์ 4.1.15 ศิษย์เก่าได้รับการประกาศเกียรติคุณเป็นไปตามเกณฑ์ 4.1.16 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษา และระหว่างการเดินทาง 4.1.16 โอกาสที่จะเกิดปัญหาในเรื่องความปลอดภัยในกระบวนการจัดทำข้อสอบ และกระบวนการสอบ (ข้อสอบรั่ว หรือทุจริต) i. โอกาสที่จะเกิดปัญหาด้านความพร้อมของบัณฑิตต่อการทำงาน และการยอมรับของสถานประกอบการที่มีต่อบัณฑิตในแต่ละสาขา
	4.2 การวิจัย	4.2.1 จำนวนงานวิจัย งานสร้างสรรค์ 4.2.2 การบูรณาการงานวิจัย / งานสร้างสรรค์ กับการเรียนการสอน 4.2.3 การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน และการอ้างอิง (citation 4.2.4 การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ 4.2.5 จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัย จากภายใน/ภายนอก ต่อ จำนวน

		อาจารย์ประจำ 4.2.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องคุณภาพของวิทยานิพนธ์ งานวิจัย สารนิพนธ์ และ senior project ของนักศึกษา ระดับปริญญา ตรี และบัณฑิตศึกษา รวมทั้งการละเมินทรัพยสินทางปัญญา
	4.3 การบริการวิชาการ	4.3.1 การนำงานบริการวิชาการสู่สังคม ไปบูรณาการกับการสอน/การวิจัย (ตัวบ่งชี้ที่ 5.1) 4.3.2 การบริการวิชาการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน/สังคม (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2)
	4.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.4.1 การสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านศิลปวัฒนธรรม และผลงานให้เป็นที่ยอมรรับในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ที่ 6.1) 4.4.2 ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะความเป็นอาเซียน
5. สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย		5.1 สภาพการแข่งขันที่มีผลต่อารได้งานทำของบัณฑิต 5.2 ศักยภาพความพร้อมบุคลากร / นักศึกษา เพื่อเป็นพลเมืองของประชาคมอาเซียน 5.3 สภาพเศรษฐกิจ ที่มีผลต่อจำนวนนักศึกษา 5.4 สภาพแวดล้อมและปัญหาสุขภาพกาย สุขภาพจิต 5.5 ปัญหาจากการขาดแคลนพลังงานและทรัพยากรที่สำคัญ 5.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษา และระหว่างการเดินทาง

3. **ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ และประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

3.1. คณะ/หน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักและประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2) ได้แก่

1) ด้านการจัดการเรียนการสอน

2) ด้านการวิจัย

3) ด้านการบริการวิชาการ

4) ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

5) ด้านการประกันคุณภาพ

3.2. โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) จำแนกเป็นค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดทุกครั้ง	เท่ากับ **ค่าคะแนน ระดับ 5**
เหตูการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นค่อนข้างสูงหรือบ่อย	เท่ากับ **ค่าคะแนน ระดับ 4**
เหตูการณ์ที่มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เท่ากับ **ค่าคะแนน ระดับ 3**
เหตูการณ์ที่มีโอกาสเกิด แต่นานๆครั้ง	เท่ากับ **ค่าคะแนนระดับ 2**
เหตูการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยากมาก	เท่ากับ **ค่าคะแนน ระดับ 1**

3.3. ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) จำแนกเป็นความรุนแรงที่มีค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในระดับมหาวิทยาลัย: **ความรุนแรงสูงมาก เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 5**

ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับคณะ/สำนัก : **ความรุนแรงสูง เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 4**

ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับต่ำกว่าคณะ/สำนัก:

ความรุนแรงปานกลาง เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 3

ผลกระทบต่อการปฏิบัติงานระดับผู้ปฏิบัติการ: **ความรุนแรงน้อย เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 2**

ความเสี่ยงซึ่งอาจเกิดขึ้นแต่มีผลการทบน้อย: **ความรุนแรงน้อยมาก เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 1**

3.4. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) เพื่อจัดลำดับ โดยนำระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (ข้อ 3.2) คูณกับระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (ข้อ 3.3) ผลคูณที่ได้นำมาจัดลำดับความเสี่ยงดังนี้

ค่าผลคูณที่ได้ เท่ากับหรือมากกว่า 15	**คือ**	**มีความเสี่ยง สูงมาก**
ค่าผลคูณที่ได้อยู่ระหว่าง 11 – 14	**คือ**	**มีความเสี่ยง สูง**
ค่าผลคูณที่ได้อยู่ระหว่าง 7 – 10	**คือ**	**มีความเสี่ยง ปานกลาง**
ค่าผลคูณที่ได้อยู่ระหว่าง 1 – 6	**คือ**	**มีความเสี่ยงน้อย**

ทั้งนี้ ให้นำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ ตามข้อ 3.1 – 3.4 ไปกรอกลงในแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ SU-ERM 1) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (แบบ SU-ERM 2) ดังตัวอย่างในภาคผนวก

4. ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการภายใต้นโยบาย และการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยสยาม ซึ่งได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสมและได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญ ต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบตามลำดับ และมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ รายงานการบริหารความเสี่ยงตามแผนควรได้มีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อขอคำแนะนำตลอดจนรับนโยบายไปพัฒนาแผน ในรอบปีต่อไป

ภาคผนวก

แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (SU- ERM 1)

คณะ/สำนัก/หน่วยงาน.....

ประจำปีการศึกษา 2554

ภารกิจหลัก : การจัดการเรียนการสอน

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (1)	วัตถุประสงค์ (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง (5)				
				โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ (1-5 คะแนน) (5.1)	ความรุนแรงของผลกระทบ (1-5 คะแนน) (5.2)	ระดับความเสี่ยง (ผลคูณโอกาสฯและผลกระทบ) (5.3)=(5.1)x (5.2)	ระดับความเสี่ยง สูงมาก (≥15) สูง (11-14) ปานกลาง (7-10) น้อย (1-6) (5.4)	ลำดับความเสี่ยง (5.5)
1. ด้านปฏิบัติการ : การเรียนการสอน	1. เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรที่ได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1.บางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. ไม่มีการสำรวจความต้องการของผู้เรียนชุมชน และสถานประกอบการก่อนการจัดทำหลักสูตร	3	5	15	สูงมาก	1

แบบแผนบริหารความเสี่ยง (SU-ERM 2)

คณะ/สำนัก/หน่วยงาน.....

ประจำปีการศึกษา 2554

ภารกิจหลัก : การจัดการเรียนการสอน

1.ความเสี่ยง	2.ปัจจัยเสี่ยง	3. โครงการ/วัตถุประสงค์	4. แนวทางการดำเนินการการจัดการความเสี่ยง	5.เวลาดำเนินการ/ผู้รับผิดชอบ	6. ผลการดำเนินการ (ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่)	7. หมายเหตุ
-บางหลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. ไม่มีการสำรวจความต้องการผู้เรียนชุมชนและสถานประกอบเพื่อให้ข้อมูลในสภาวะที่มีการเปลี่ยนก่อนจัดทำหลักสูตร	1.การพัฒนาและปรับปรุงหลักสูตร วัตถุประสงค์ - เพื่อพัฒนาหลักสูตรและมีหลักสูตรทีได้มาตรฐานสอดคล้องความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต	1. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อสำรวจความต้องการของผู้เรียนและสถานประกอบการ 2. จัดโครงการวิพากษ์หลักสูตรเพื่อพัฒนาหลักสูตรสำหรับการผลิตบัณฑิตให้ตรงกับความต้องการของสถานประกอบการ	ปีการศึกษา 2554 ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ และหัวหน้าภาควิชา		