



50 ปี วันพระราชทานนาม  
131 ปี มหาวิทยาลัยมหิดล

## การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงาน

ของหน่วยงานภาครัฐ : ITA ปีงบประมาณ 2562

ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Practice)

ตัวชี้วัดย่อย 10.1 การดำเนินการเพื่อการป้องกันการทุจริต

การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

ตัวชี้วัดย่อย O36 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

 ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

 @RiskCenterMU

 murmc@mahidol.ac.th

 02-849-6150 , 02-8496152-5



50 ปี วันพระรัตนานาม  
131 ปี มหาวิทยาลัยสุโขทัย

# การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity & Transparency Assessment : ITA) ปีงบประมาณ 2562

## กรอบการประเมิน

# 10 ตัวชี้วัด

จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานในการนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขตนเอง  
และส่งผลต่อการยกระดับ CPI ของประเทศไทย



- |  |   |
|--|---|
| 1) การปฏิบัติหน้าที่ (Bribery-Fraud)                     | 6) คุณภาพการดำเนินงานของหน่วยงาน (Service Quality)                |
| 2) การใช้งบประมาณ (Budget Misallocation)                 | 7) ประสิทธิภาพการสื่อสารของหน่วยงาน (Communication Efficiency)    |
| 3) การใช้อำนาจ (Power Distortion)                        | 8) การปรับปรุงระบบการทำงานของหน่วยงาน (Communication Improvement) |
| 4) การใช้ทรัพย์สินของทางราชการ (Asset Misappropriation)  | 9) การเปิดเผยข้อมูล (Open Data)                                   |
| 5) การแก้ไขปัญหาคอร์รัปชัน (Anti-Corruption Improvement) | 10) การป้องกันการทุจริต (Anti - Corruption Practice)              |

## ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Practice)

**ตัวชี้วัดย่อย O36 : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตประจำปี**

**รายละเอียดข้อมูลที่เผยแพร่ :** การประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงาน หรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือ ก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน ทั้งนี้จะต้องเป็นข้อมูลของปี พ.ศ. 2562

### คู่มือการประเมิน ITA 2562

การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส  
ในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ  
Integrity and Transparency Assessment

[www.itas.nacc.go.th](http://www.itas.nacc.go.th)

สำนักงานประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส สำนักงาน ป.ป.ช.



50 ปี วันพระราชทานนาม  
131 ปี มหาวิทยาลัยนพนธ์

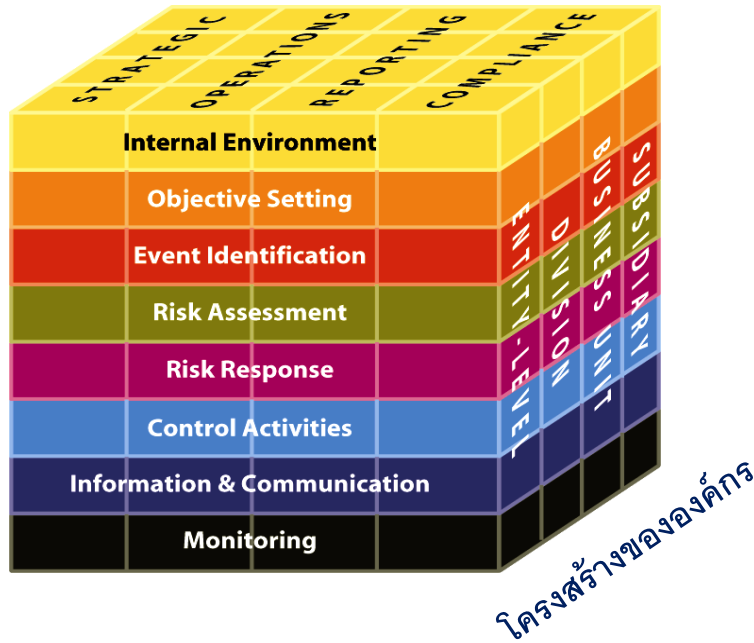
# ระบบการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนพนธ์

# COSO-Enterprise Risk Management

## แนวปฏิบัติที่ดี COSO-ERM 2004

ประเภทของวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



กระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหารและบุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรในทุกระดับบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์





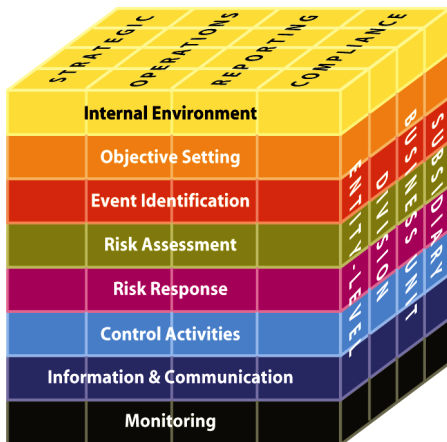
50 ปี วัฒนะ:ราชอาณาจักร  
131 ปี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี

# COSO-Enterprise Risk Management

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance, Executive Summary, COSO (2017)



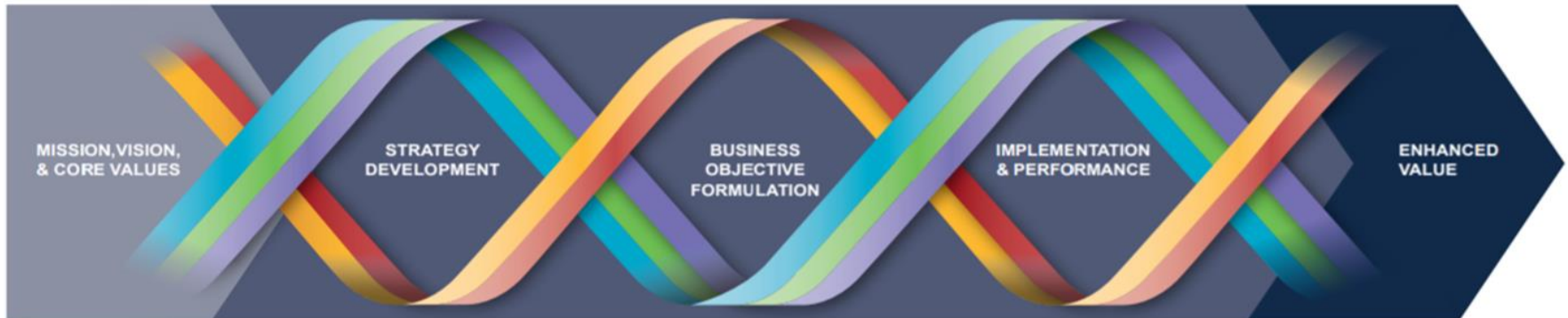
## COSO - Enterprise Risk Management— Integrated Framework (2004)

Enterprise Risk Management—Integrated Framework, Executive Summary, COSO (2004)



# COSO - Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance (2017)

## ENTERPRISE RISK MANAGEMENT



### Governance & Culture

1. Exercises Board Risk Oversight
2. Establishes Operating Structures
3. Defines Desired Culture
4. Demonstrates Commitment to Core Values
5. Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals



### Strategy & Objective-Setting

6. Analyzes Business Context
7. Defines Risk Appetite
8. Evaluates Alternative Strategies
9. Formulates Business Objectives



### Performance

10. Identifies Risk
11. Assesses Severity of Risk
12. Prioritizes Risks
13. Implements Risk Responses
14. Develops Portfolio View



### Review & Revision

15. Assesses Substantial Change
16. Reviews Risk and Performance
17. Pursues Improvement in Enterprise Risk Management



### Information, Communication, & Reporting

18. Leverages Information and Technology
19. Communicates Risk Information
20. Reports on Risk, Culture, and Performance

ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 20 หลักการ

ความเสี่ยง (Risk)

ปัญหา (Problem)

ปัจจุบัน

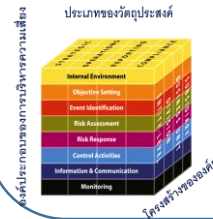
เป้าหมาย

ความไม่แน่นอน

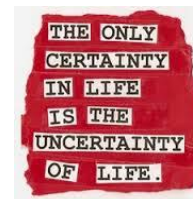
ปัญหา (Problem) คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในอดีตจนถึงปัจจุบัน



ความเสี่ยง



เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดขึ้น จะมีผลกระทบในเชิงลบ ต่อวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กร เป็นการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต



การไม่สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำถึงโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของเหตุการณ์ ความเสี่ยง

# นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยนเรศวร

01

มหาวิทยาลัยนเรศวรมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วทั้งองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

02

ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

03

มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

04

มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

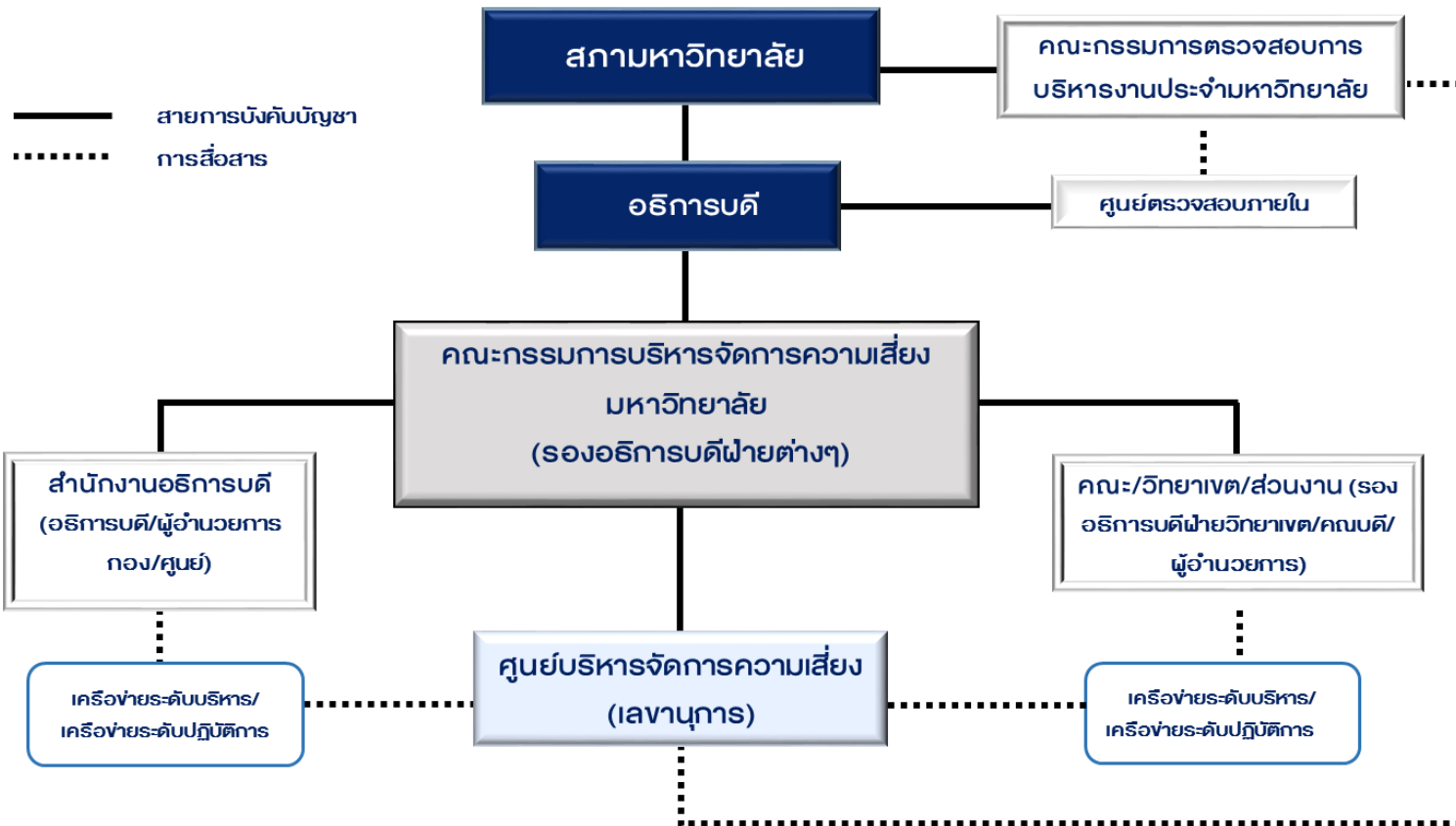




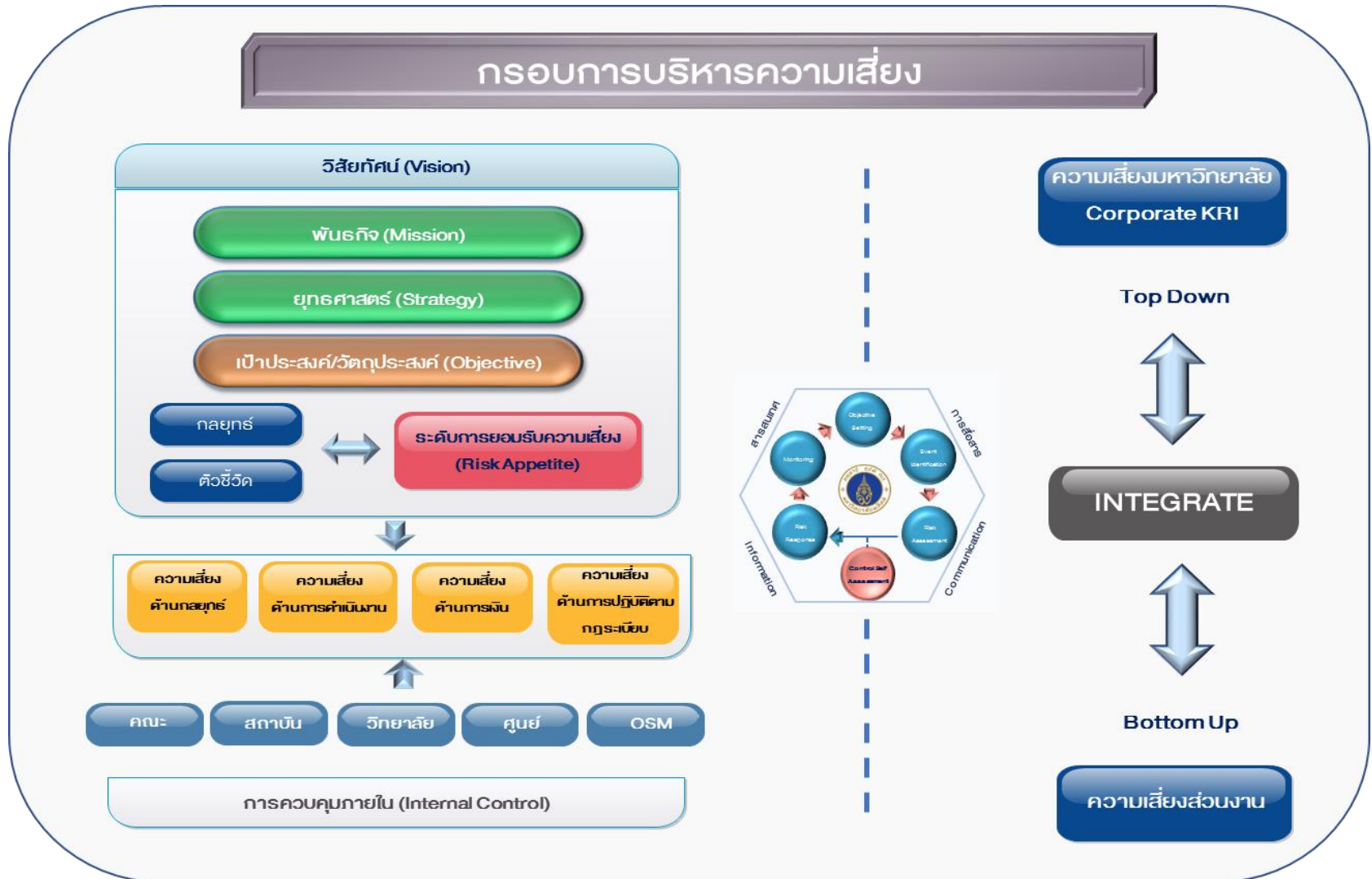
# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



# กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



# ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

## Objective Setting

- พิจารณานโยบายระดับมหาวิทยาลัย + วัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์
- พิจารณานโยบายระดับส่วนงาน + วัตถุประสงค์/ เป้าประสงค์

## Monitoring

- การติดตามประเมินผลทุกขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง
- รายงานผลการบริหารความเสี่ยงให้ฝ่ายบริหารรับทราบ

## Risk Response

- เลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยงที่เหมาะสมได้แก่ Accept / Reduce / Avoid / Share

## Event Identification

- ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญที่เชื่อมโยงกับการบรรลุวัตถุประสงค์
- พิจารณาจากปัจจัยภายใน – ภายนอก
- RISK or PROBLEM

## Risk Assessment

ประเมิน Impact & Likelihood

## Control Activities





- ประเมินความมีประสิทธิภาพของระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ในปัจจุบัน(Existing Controls)
- Control Self-Assessment (CSA): อ้างอิงตาม COSO-2013



# การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

## จำแนกตามประเภทของความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)  
วิสัยทัศน์/ ยุทธศาสตร์/ พันธกิจหลักขององค์กร  
(Core Activity) ได้แก่

-  การศึกษา
-  การวิจัย (Research Projects)
-  การบริการวิชาการ
-  การบริการสุขภาพ

ควรพิจารณาที่เป็นทั้ง Risk & Opportunity

S  
O



ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)  
ให้มองในมิติที่เป็น Strategic โดยพิจารณาจาก  
ยุทธศาสตร์ขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับ

-  สภาพคล่องทางการเงิน
-  ความมั่นคงทางการเงิน
-  ความอยู่รอดขององค์กร

F  
C

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน  
(Operational Risk)

Work Flow/ Process

-  ระบบปฏิบัติการหลักขององค์กร
-  ระบบงานสนับสนุน เช่น งานทรัพยากรบุคคล  
งานการเงิน/บัญชี/พัสดุ เป็นต้น

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ  
(Compliance Risk)

กฎหมาย/ กฎระเบียบ/ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับการ  
ดำเนินงานพันธกิจต่างๆ ของส่วนงาน หากไม่ปฏิบัติ  
ตามอาจส่งผลกระทบต่อในระดับรุนแรง และกระทบต่อ  
ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของส่วนงานและมหาวิทยาลัย



# การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

ระดับผลกระทบ (Impact)	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
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

การประเมิน  
ระดับความเสี่ยง  
พิจารณาใน 2 มิติ

โอกาสที่จะเกิด  
(Likelihood)

ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์  
ความเสี่ยงในอดีต และโอกาส  
เกิดขึ้นในอนาคต

ผลกระทบ (Impact)

ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หาก  
เกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ

ระดับ คะแนน	ระดับ ความ รุนแรง	1. ด้านประสิทธิผล		2. ด้านมูลค่าความ เสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร				4. ด้านความ ปลอดภัย	
		การดำเนินงานไม่ เป็นไปตาม เป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงัก ของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหาย ทางการเงิน	ผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนองาน	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	การได้รับอันตราย จากการปฏิบัติงาน	
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มหาวิทยาลัย	คดีชั้นสู่ศาล และ ถูกตัดสินว่า ผิด	พาดหัวข่าวทาง สถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความ พึงพอใจ ≤ 65%	ระดับความ ไม่พึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ใน ชั้นศาล	กรอบข่าวทาง สถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความ พึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความ ไม่พึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและ รักษาไม่หาย
3	ปาน กลาง	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะภายใน ส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เวปบอร์ด	ระดับความ พึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความ ไม่พึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บ ต้องรักษาและรักษา หาย
2	น้อย	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะหน่วยงาน ภายในส่วนงาน	ภายใน มหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน เวปบอร์ด	ระดับความ พึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความ ไม่พึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย ≤ 10 %	≤ 1 ชั่วโมง	≤ 0.5 % ของรายได้ ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะบุคคล	ภายใน ส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจ > 80%	ระดับความ ไม่พึงพอใจ ≤ 5%	เดือดร้อน ไร้ค่า เสียเวลา / ไม่มี ผลกระทบ

## ด้านผลกระทบ

- ด้านประสิทธิผล
- ด้านความเสียหายทางการเงิน
- ด้านชื่อเสียง ภาพลักษณ์
- ด้านความปลอดภัย

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับคะแนน	ระดับการเกิดความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือ เกิดบ่อย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์
4	สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือ อาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือ อาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี
2	น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือ เป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว

เกณฑ์การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact) 4 ด้าน

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิภาพ		2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร				4. ด้านความปลอดภัย	
		การดำเนินงานไม่เป็นที่พอใจ	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	ผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	
5	สูงมาก	ไม่เป็นที่พอใจ > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มหาวิทยาลัย	คดีชั้นผู้ศาล และ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ ≤ 65%	ระดับความไม่พึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	ไม่เป็นที่พอใจ > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นที่พอใจ > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บ ต้องรักษาและรักษาหาย
2	น้อย	ไม่เป็นที่พอใจ > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงานเว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	ไม่เป็นที่พอใจ ≤ 10 %	≤ 1 ชั่วโมง	≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	ระดับความพึงพอใจ > 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ ≤ 5%	เสียชีวิต ร้ายกาจ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				
	1	2	3	4	5
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



# ประเภทของกิจกรรมการควบคุม (Control Activity)

## Preventive Control

### การควบคุมแบบป้องกัน

การดำเนินการหรือการควบคุมที่เหมาะสมจัดไว้ล่วงหน้า เพื่อลดโอกาสเกิดของผลลัพธ์ / ผลกระทบที่ไม่ดี

ตัวอย่างเช่น

- การจัดทำคู่มือระเบียบปฏิบัติต่างๆ
- การจัดทำ Checklist
- การแบ่งแยกหน้าที่
- การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย
- การจัดเวรยามรักษาความปลอดภัย
- การสอบทานการปฏิบัติงานโดยผู้บริหารระดับต่างๆ เป็นต้น

## Detective Control

### การควบคุมแบบค้นพบ

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อค้นหาสาเหตุเมื่อความผิดพลาดหรือสิ่งผิดปกติได้เกิดขึ้นแล้ว

ตัวอย่างเช่น

- การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร
- การกระทบยอดข้อมูล
- การยืนยันการอนุมัติ
- การตรวจสอบกล่องวงจรปิด เป็นต้น

## Corrective Control

### การควบคุมแบบแก้ไข

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อแก้ไขความเสียหายหรือลดความเสียหายที่เกิดจากความผิดพลาด หรือความผิดปกติ

ตัวอย่างเช่น

- การสำรองข้อมูล
- การแจ้งเตือน
- การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข
- การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน เป็นต้น

## Directive Control

### การควบคุมแบบส่งเสริม

การดำเนินการหรือการควบคุมเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ หรือตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

ตัวอย่างเช่น

- การให้รางวัลเชิดชูเกียรติ
- การมอบประกาศเกียรติคุณ
- การฝึกอบรม
- การประชาสัมพันธ์
- การกำหนดนโยบายเพื่อส่งเสริมสนับสนุน
- การสอนงาน เป็นต้น

## การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1X5	2X5	3X5	4X5	<b>5X5</b>
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	<b>3X3</b>	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5
		ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)				

ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยงหรือการลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง



## กลยุทธ์การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ACCEPT  
การยอมรับ



ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ เช่น กำหนดงบประมาณสำหรับรองรับเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหาย หรือการติดตามเฝ้าระวังเป็นประจำ เป็นต้น

REDUCE  
การลด



การดำเนินการเพิ่มเติม เพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น กำหนดนโยบายและวิธีการปฏิบัติงานใหม่, การเพิ่มความควบคุม, การฝึกอบรมเพิ่มทักษะ, การปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน เป็นต้น

SHARE  
การร่วมจัดการ



การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย, การร่วมทุนหาพันธมิตร เป็นต้น

AVOID  
การหลีกเลี่ยง

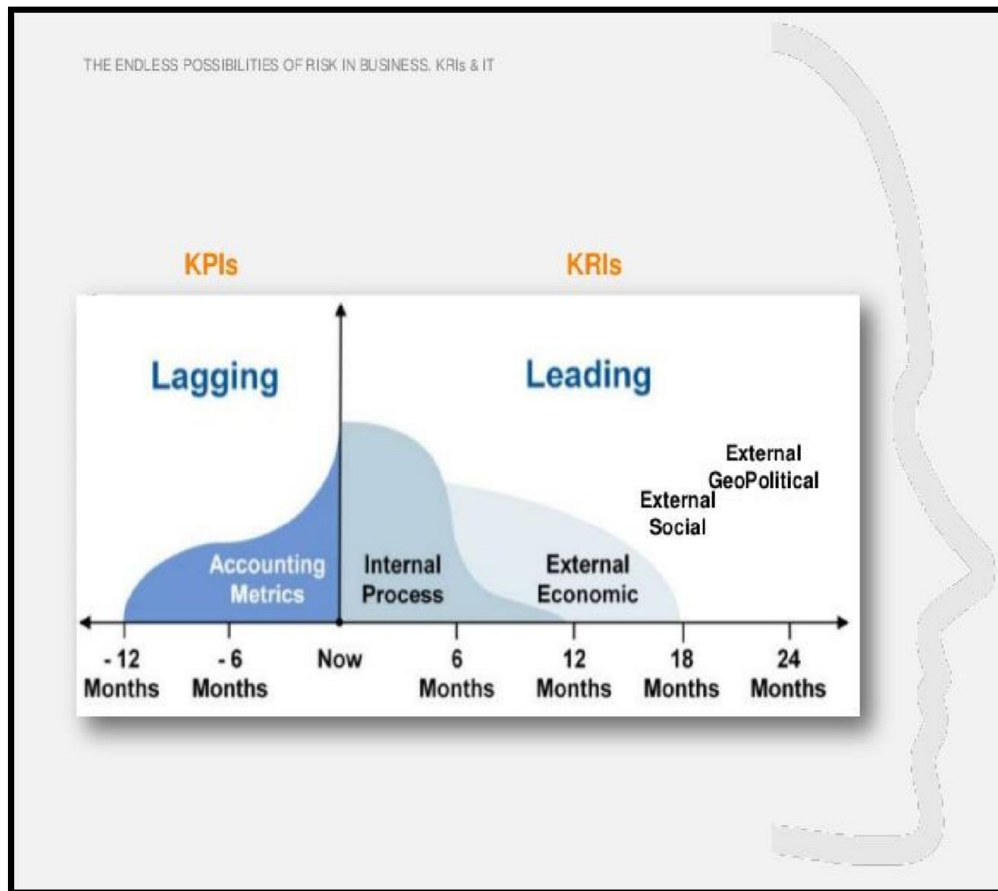


การตัดสินใจยกเลิกการดำเนินการ หลีกเลี่ยงโครงการหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยต้องมั่นใจว่า การดำเนินการโดยรวมจะยังสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เช่น ปรับเปลี่ยนบางเป้าหมาย, ปรับเปลี่ยนบางนโยบาย, หยุดบางกิจกรรม/บางภารกิจ เป็นต้น

# ตัวชี้วัดความเสี่ยง KRI (Key Risk Indicator)

## KRI

เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ใช้เพื่อติดตามดูแลความเสี่ยงและเตือนภัย ควรมีลักษณะเป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) ที่สามารถเก็บข้อมูลรายงานผล และสะท้อนแนวโน้มของการจัดการความเสี่ยงในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยง



ที่มาภาพ : <http://www.slideshare.net/DeborahScott8/clipboards/debi-scott>

# การติดตามประเมินผล (Monitoring)

## RM Plan

### ส่วนงาน หรือเจ้าของ ความเสี่ยง : จัดทำ

- แผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง โดยกำหนด
- กิจกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
  - KRI (ตัวชี้วัดความเสี่ยง)
  - ระยะเวลาดำเนินงาน
  - ผู้รับผิดชอบ หรือ ผู้มีส่วนร่วมในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

## Processing

ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

- ติดตามความก้าวหน้าและเก็บข้อมูล KRI ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด



## Review & Report

รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด

- รายงานข้อมูลกิจกรรมที่ได้ดำเนินการตามแผน
- รายงานผล KRI
- วิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารความเสี่ยง
- ✓ **เป็นไปตามแผน**
- ✓ **ปรับแผนหรือกิจกรรม**
- ประเมินระดับความเสี่ยงภายหลังการดำเนินการตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง



KRI เป็นข้อมูลที่สำคัญในการประเมินระดับความเสี่ยง และการวิเคราะห์แนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

- Warning Sign
- Leading Indicator
- การนำเอา KPI มาใช้เป็นตัวชี้วัดความเสี่ยง อาจต้องเพิ่มความถี่ในการติดตามข้อมูล