



มหาวิทยาลัยมหิดล  
มีคุณธรรมเป็นหัวใจ

การเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ  
การประเมินคุณธรรมและ  
ความโปร่งใสในการดำเนินงาน  
ของหน่วยงานภาครัฐ : ITA  
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

โครงสร้าง นโยบาย กรอบ  
ขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง  
ของมหาวิทยาลัยมหิดล  
และ มาตรฐานสากล กฏระเบียบที่เกี่ยวข้องกับ  
การดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง

ศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

<https://op.mahidol.ac.th/rm/>





## ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต

### ตัวชี้วัดย่อยที่ 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต

#### การประเมินความเสี่ยงเพื่อป้องกันการทุจริต

#### ข้อ O36 การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบประจำปี

ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต เป็นตัวชี้วัดที่มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการเผยแพร่ข้อมูลที่เป็นปัจจุบันบนเว็บไซต์ของหน่วยงาน เพื่อเปิดเผยการดำเนินการต่าง ๆ ของหน่วยงานให้สาธารณชนได้รับทราบใน 2 ประเด็น คือ

- (1) การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ เจตจำนงสุจริตของผู้บริหาร การประเมินความเสี่ยงเพื่อการป้องกันการทุจริต การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร และแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต และ
- (2) มาตรการภายในเพื่อป้องกันการทุจริต ได้แก่ มาตรการภายในเพื่อส่งเสริมความโปร่งใสและป้องกันการทุจริต ซึ่งการเผยแพร่ข้อมูลในประเด็นข้างต้นแสดงถึงการให้ความสำคัญต่อผลการประเมินเพื่อนำไปสู่การจัดทำมาตรการส่งเสริมความโปร่งใสภายในหน่วยงาน และมีการกำกับติดตามการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ข้อ	ข้อมูล	องค์ประกอบด้านข้อมูล
O36	การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤตินิชอบประจำปี	<ul style="list-style-type: none"><li>○ แสดงผลการประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤตินิชอบ</li><li>○ มีข้อมูลรายละเอียดของผลการประเมิน อย่างน้อยประกอบด้วย เหตุการณ์ความเสี่ยงและระดับของความเสี่ยง มาตรการและการดำเนินการในการบริหารจัดการความเสี่ยง</li><li>○ เป็นการดำเนินการในปี พ.ศ. 2565</li></ul>



โครงสร้าง นโยบาย กรอบ และ  
ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง  
ของมหาวิทยาลัยมหิดล

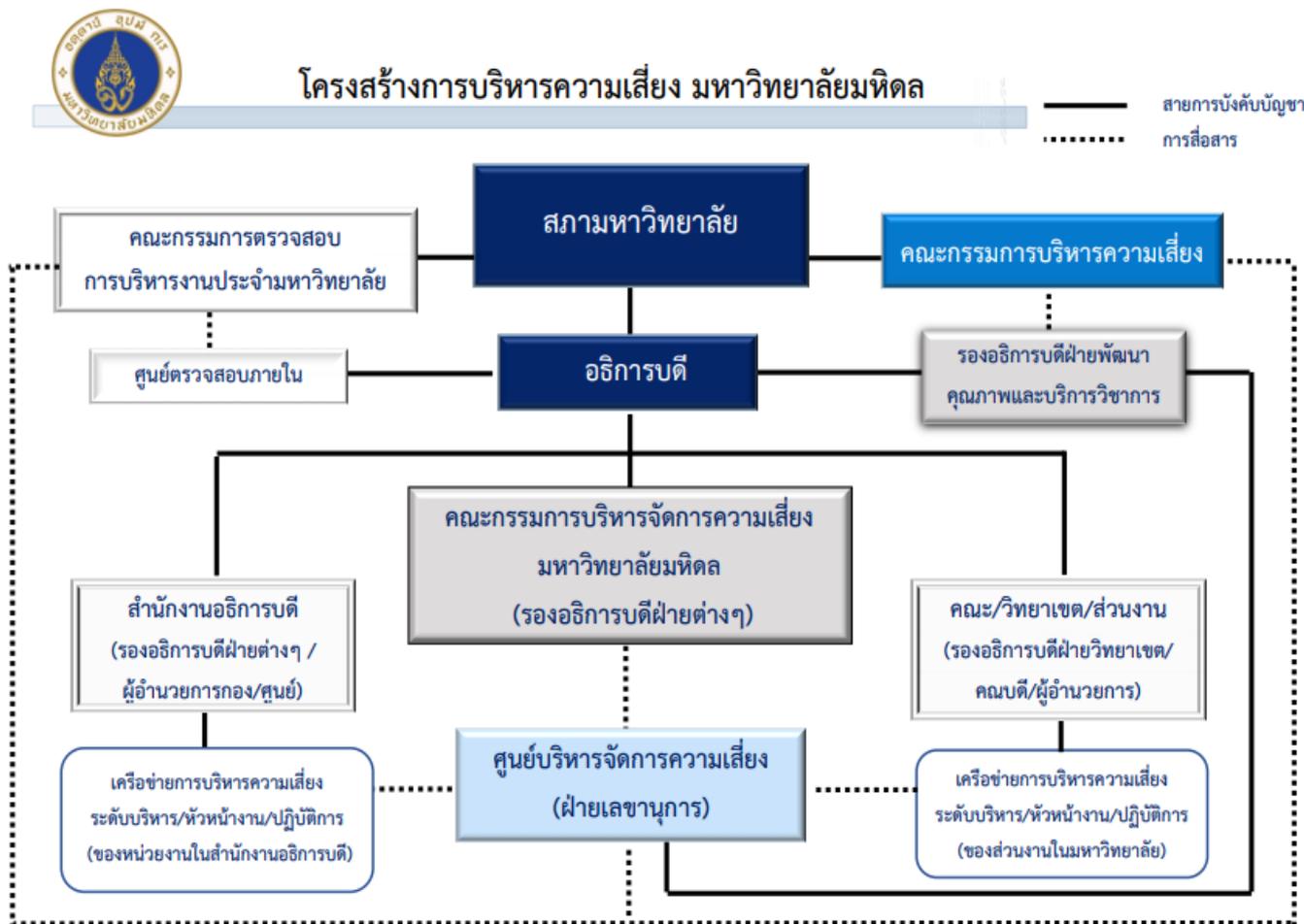
# โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



มหาวิทยาลัยมหิดล  
มีงานของแผ่นดิน

มหาวิทยาลัยมหิดล ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ที่เชื่อมโยงกันเพื่อให้การบริหารความเสี่ยง เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญเพื่อการตัดสินใจในระดับบริหาร ผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล



โดยศูนย์บริหารจัดการความเสี่ยง ทำหน้าที่ในการถ่ายทอดนโยบาย ด้านการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยไปสู่การปฏิบัติ ในทุกส่วนงาน ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ทุกส่วนงาน มีการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผ่านเครือข่ายด้านการบริหาร ความเสี่ยงประจำส่วนงาน และหน่วยงานต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย

01

มหาวิทยาลัยมหิดลมุ่งมั่นที่จะดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้ทั่วถึงองค์กรและเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล โดยคำนึงถึงมาตรฐานคุณภาพการศึกษา การวิจัย การบริการสุขภาพ และการบริการวิชาการ เพื่อการสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร

02

ผู้บริหารและบุคลากรทุกคนจะต้องตระหนัก และให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

03

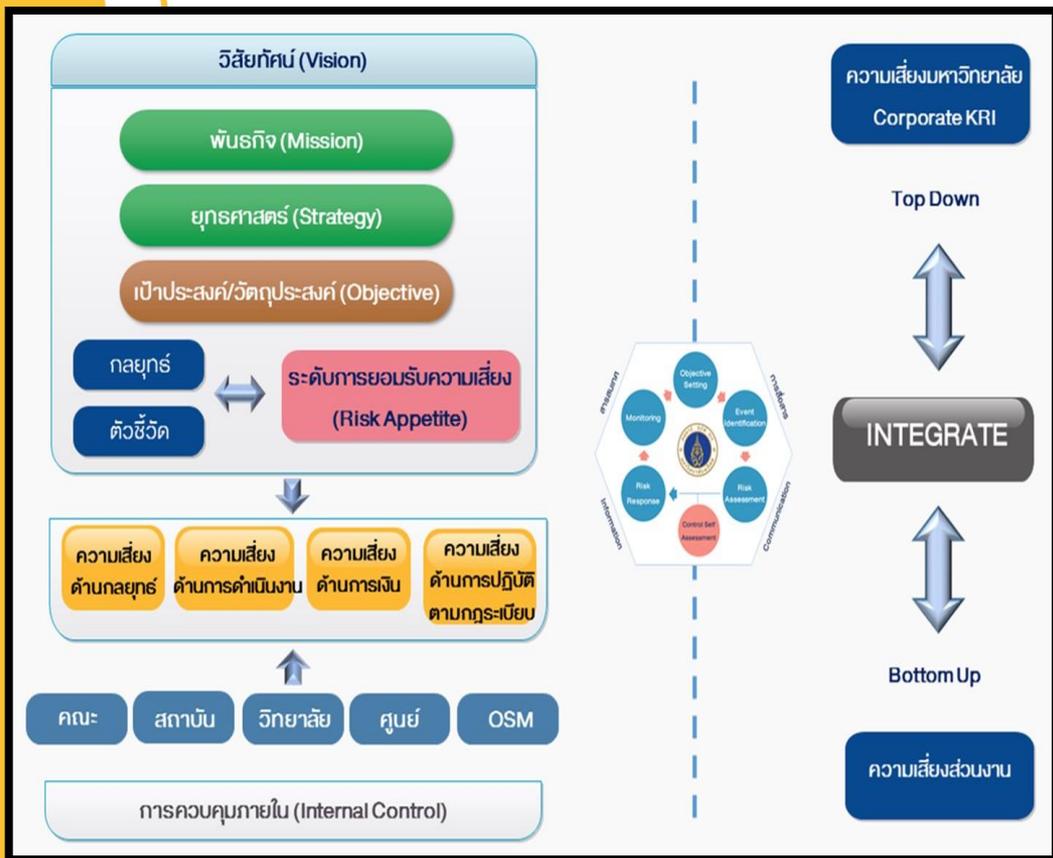
มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องติดตามและกบถวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ

04

มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องถือว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ

# กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัย ได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะเป็นตัวบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ คือการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) ที่กำหนดค่าเป้าหมายไว้ล่วงหน้า



มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจนภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 4 ประเภท ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) และ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับส่วนงาน (Top - Down) และจากระดับส่วนงานสู่ระดับมหาวิทยาลัย (Bottom - Up) มุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด และทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงานโดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหารความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน





## ขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยได้กำหนดขั้นตอนการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน แสดงได้ดังภาพต่อไปนี้





**เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง  
ของมหาวิทยาลัยมหิดล**



## เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) มหาวิทยาลัยมหิดล

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



## เกณฑ์การวัดผลกระทบ 4 ด้าน (Impact) มหาวิทยาลัยมหิดล

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิผล		2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร				4. ด้านความปลอดภัย	
		การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มหาวิทยาลัย	คดีชั้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ $\leq 65\%$	ระดับความไม่พึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงานเว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย $\leq 10\%$	$\leq 1$ ชั่วโมง	$\leq 0.5\%$ ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	พึงพอใจ > 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ $\leq 5\%$	เตื่อรื้อน รำคาญ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ



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)				

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยมหิดล

ตารางแนวทาง  
การบริหารจัดการความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยมหิดล

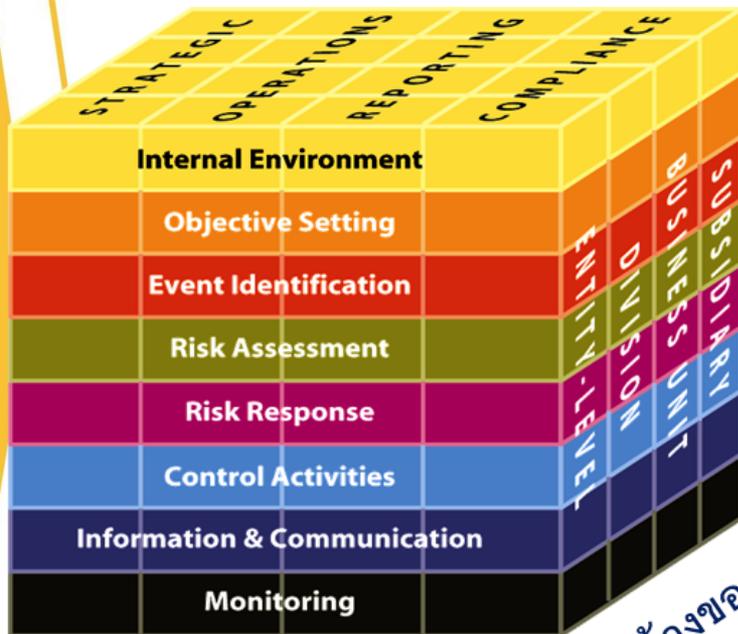
ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยง หรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยง หรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง



## มาตรฐานสากลด้านการบริหารความเสี่ยง

# COSO-Enterprise Risk Management

ประเภทของวัตถุประสงค์



โครงสร้างขององค์กร

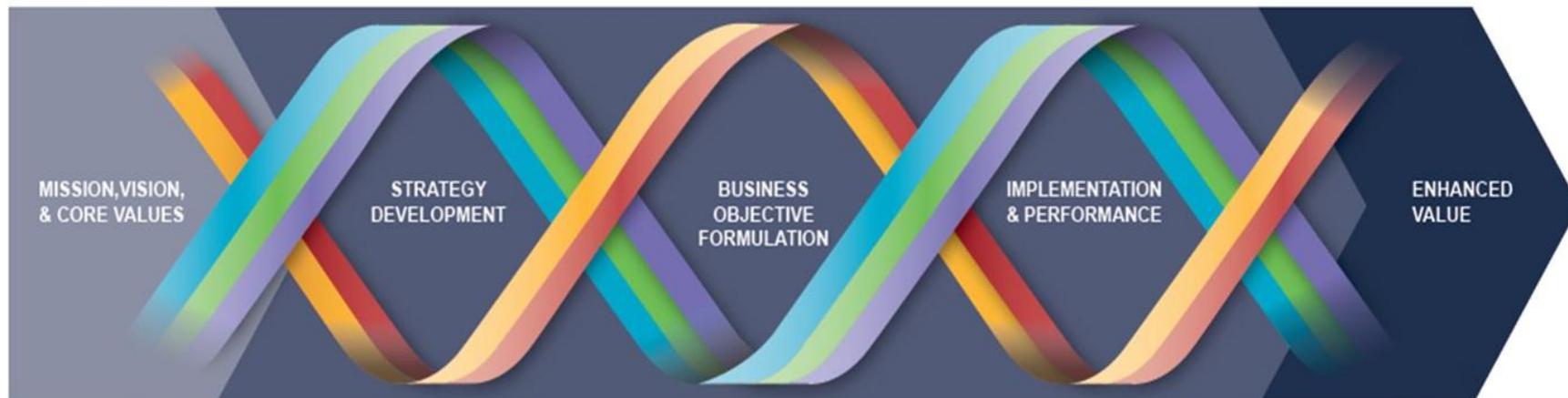
## แนวปฏิบัติที่ดี COSO-ERM 2004

กระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติโดยคณะกรรมการบริษัท ผู้บริหาร และบุคลากรเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กร ในทุกระดับ บ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับเพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์

องค์ประกอบของการบริหารความเสี่ยง



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



### 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



## กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง



# หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติ การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ มีนาคม พ.ศ. 2562

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79  
ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน  
และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและ  
หลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง  
ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
พ.ศ. ๒๕๖๒

โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ  
วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑  
จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ หลักเกณฑ์นี้เรียกว่า “หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์  
ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒”

ข้อ ๒ หลักเกณฑ์นี้ให้ใช้บังคับในรอระยะเวลาบัญชีของหน่วยงานของรัฐถัดจากปีที่  
กระทรวงการคลังประกาศเป็นต้นไป

ข้อ ๓ ให้หน่วยงานของรัฐตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ ถือปฏิบัติ  
ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่แนบท้ายหลักเกณฑ์  
ฉบับนี้

ข้อ ๔ กรณีหน่วยงานของรัฐ มีเจตนาหรือปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติตามมาตรฐาน  
และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยไม่มีเหตุ  
อันควร ให้กระทรวงการคลังพิจารณาความเหมาะสมในการเสนอความเห็นเกี่ยวกับเหตุการณ์ของหน่วยงานของรัฐ  
ดังกล่าว ให้ผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามอำนาจและหน้าที่ต่อไป

ประกาศ ณ วันที่ ๑๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๒

  
(นายอภิศักดิ์ ตันติวรวงศ์)  
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

  
กระทรวงการคลัง

มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยง  
สำหรับหน่วยงานของรัฐ

กรมบัญชีกลาง  
กระทรวงการคลัง

มีนาคม ๒๕๖๒

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง  
ถนนพระรามที่ ๖ เขตพญาไท กรุงเทพฯ ๑๐๕๐๐  
โทรศัพท์ ๐ ๒๒๒๗ ๗๐๐๐ ถึง ๒๕๐๙, ๕๖๐๖  
โทรสาร ๐ ๒๒๒๗ ๗๒๒๗  
e-mail address: lastd@csgd.go.th



# แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2564



แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ  
เรื่อง  
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

กระทรวงการคลัง  
กรมบัญชีกลาง

กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔



สารบัญ

	หน้า
หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๑
กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๒
การบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการแบบบูรณาการทั่วทั้งองค์กร .....	๒
ความมุ่งมั่นของผู้กำกับดูแล หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ และผู้บริหารระดับสูง .....	๒
การสร้างและรักษาบุคลากรและวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร .....	๓
การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓
การตระหนักถึงผู้มีส่วนได้เสีย .....	๓
การกำหนดยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และการตัดสินใจ .....	๓
การใช้ข้อมูลสารสนเทศ .....	๓
การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง .....	๓
กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓
การวิเคราะห์องค์กร .....	๓
การกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓
การระบุความเสี่ยง .....	๓
การประเมินความเสี่ยง .....	๓
การตอบสนองความเสี่ยง .....	๓
การติดตามและทบทวน .....	๓
การสื่อสารและการรายงาน .....	๓
ภาคผนวก ตัวอย่างการบริหารจัดการความเสี่ยง	
นโยบายการยอมรับความเสี่ยงระดับองค์กร .....	๓
การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) .....	๓
การระบุความเสี่ยง .....	๓
เกณฑ์การให้คะแนนความเสี่ยง .....	๓
การให้คะแนนความเสี่ยง .....	๓

สารบัญ

	หน้า
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสและผลกระทบ .....	๓
การจัดลำดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากผลกระทบและความอ่อนไหวต่อความเสี่ยง .....	๓
แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง .....	๓

เอกสารอ้างอิง

