

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1. วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือความ

1. เพื่อให้หน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานให้ไปในทิศทางเดียวกัน
2. เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และเกิดประสิทธิภาพต่อหน่วยงาน

### 2. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/โอกาสที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาส หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

เจนเนตร มณีนาค และคณะ (2548, หน้า 5) ให้ความหมายว่า ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ทั้งในระดับประเทศ ระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้ หรือความเสี่ยงหมายถึง สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุถึงเป้าหมาย การบริหารความเสี่ยงขององค์กร หมายถึง การบริหารจัดการและควบคุมกิจกรรมรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ โดยลดมูลเหตุแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและขนาดของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตที่องค์กรรับได้ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ

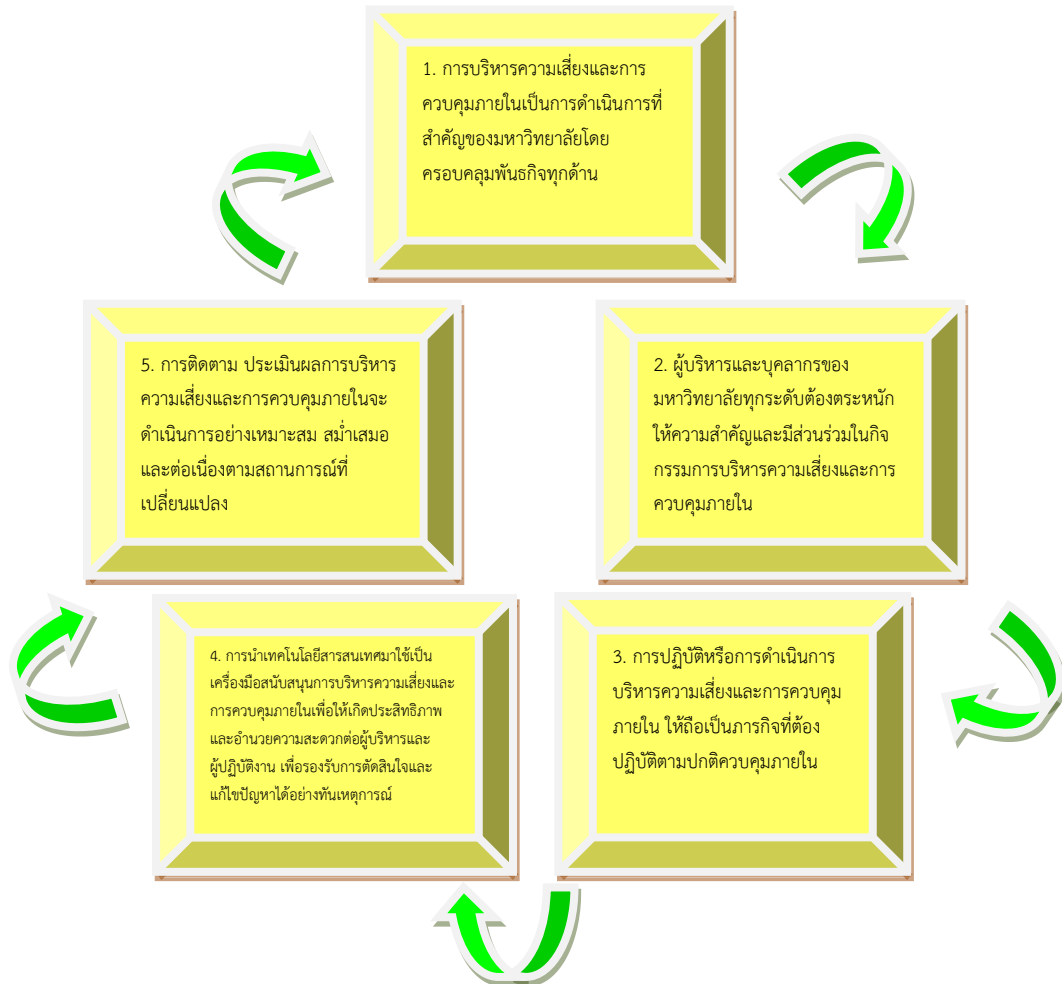
นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551, หน้า 18-21) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และระดับบุคคลได้ เช่น การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น ภัยธรรมชาติ การทุจริต ความเสียหายของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือการถูกดำเนินคดีทางกฎหมาย โดยผลกระทบ (Impact) ที่จะได้รับจากระบบและโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์

COSO : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread Way Commission เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งโดยคณะทำงานขององค์การวิชาชีพอิสระในประเทศสหรัฐอเมริกา ที่มุ่งประเด็นด้านการทุจริตแห่งชาติ ในราวปี ค.ศ. 1987 และได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานในปี ค.ศ. 1992 เรียกว่าแนวคิดการควบคุมภายใน “COSO Internal Control - integrated Framework” ในปี ค.ศ. 2004 ได้พัฒนาแนวทางการบริหารความเสี่ยง และปรับปรุงฉบับใหม่ล่าสุดในปี ค.ศ. 2017 เรียกว่า COSO-ERM : 2017

### 3. นโยบายการบริหารความ

เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และรายงานต่อกรมบัญชีกลางอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ประกอบกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สำนักงานอธิการบดีจึงกำหนดนโยบายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ดังนี้

## นโยบายการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี



### 4. ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เมื่อองค์กรได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรดังนี้

#### 1. ประโยชน์ด้านยุทธศาสตร์ขององค์กร (Strategic Benefits)

ช่วยเพิ่มการไขว่คว้าโอกาส เพื่อสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นในองค์กร โดยจะพิจารณามุมมองเชิงบวกและเชิงลบอย่างสมเหตุสมผล ทำให้เกิดความมั่นใจเพื่อตัดสินใจเชิงรุก

## 2. ประโยชน์ด้านการเงิน (Financial Benefits)

ช่วยเพิ่มประสิทธิผล ลดผลกระทบเชิงลบจากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง นำไปสู่การตอบสนอง และตัดสินใจที่มีความสมเหตุสมผลมากขึ้น ทำให้ลดหรือควบคุมความสูญเสียจากเหตุการณ์ไม่คาดหวัง และลดค่าใช้จ่ายในการควบคุมกิจกรรมที่ไม่ควรควบคุม และเพิ่มกำไรจากการมีมาตรการเชิงรุก

## 3. ประโยชน์ต่อการบริหารแผนงานโครงการ (Programme Benefits)

ช่วยกำหนดกรอบการดำเนินงานให้แก่องค์กรเพื่อให้สามารถลด หรือป้องกันเหตุการณ์ที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 4. ประโยชน์ต่อกระบวนการงาน (Business Process Benefits)

ช่วยในการจัดท้าวีธีการและเทคนิคสำหรับการตัดสินใจในการทำงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

## 5. ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม (Overall Management Benefits)

ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับตัวในระยะยาว และไม่เพียงแต่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น ยังช่วยให้รอดพ้นจากวิกฤติที่ภัยคุกคามต่าง ๆ

## 5. บทบาท อำนาจ และหน้าที่ตามโครงสร้างสำนักงาน

ผู้รับผิดชอบ	บทบาท อำนาจ และหน้าที่
1. สำนักงานอธิการบดี - ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	1. มีหน้าที่ในการพิจารณาและอนุมัตินโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยง 2. ติดตามการพัฒนากรอบการบริหารความเสี่ยง 3. ติดตามกระบวนการบ่งชี้และการประเมินความเสี่ยง 4. ประเมินและอนุมัติแผนการจัดการความเสี่ยง 5. รายงานต่อคณะกรรมการเกี่ยวกับความเสี่ยง

ผู้รับผิดชอบ	บทบาท อำนาจ และหน้าที่
	<p>และการจัดการความเสี่ยง</p> <p>6. มีการสื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญ</p>
<p>2. ระดับกอง</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้อำนวยการกองกลาง</li> <li>- ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน</li> <li>- ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา</li> </ul>	<p>1. ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน</p>
<p>3. ระดับงาน/หัวหน้าหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- งานบริหารทั่วไป</li> <li>- งานการเงินและบัญชี</li> <li>- งานพัสดุ</li> <li>- งานบริหารทรัพยากรบุคคล</li> <li>- งานประชุมและพิธีการ</li> <li>- งานรายได้และทรัพย์สิน</li> <li>- งานอาคารสถานที่และภูมิสถาปัตยกรรม</li> <li>- งานกฎหมายและนิติการ</li> <li>- งานยานพาหนะ</li> </ul>	<p>มีหน้าที่ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการ และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ</p>
<p>4. ระดับหน่วยงาน/บุคลากร</p>	<p>มีหน้าที่ระบุและรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้อำนวยการ และเข้าร่วมในการจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง และนำแผนไปปฏิบัติ</p>

## 6. บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี

1. ส่งเสริมสนับสนุน และให้คำปรึกษา แนะนำในเรื่องต่าง ๆ แก่คณะกรรมการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน และทำให้มั่นใจว่ากระบวนการบริหารความเสี่ยงได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร
2. กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายในให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ
3. ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และครอบคลุมบริบทในการวิเคราะห์ความเสี่ยง 8 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านกลยุทธ์ 2) ด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านการเงิน 4) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 5) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงขององค์กร 6) ด้านสุขภาพ 7) ด้านสิ่งแวดล้อม 8) ด้านชุมชน
4. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง และจัดอันดับความเสี่ยงที่เกิดจากการวิเคราะห์ และระบุปัจจัยเสี่ยง
5. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน และเสนอต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาเห็นชอบและดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
6. สื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องทราบ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ
7. ประเมินการควบคุมภายในให้เป็นไปตามแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายใน
8. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง และแผนการควบคุมภายใน
9. นำผลการประเมินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในไปปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายในของปีถัดไป

