

คู่มือ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

R
I
S
K

หน่วยประกันคุณภาพการศึกษาและประสานงานสำนักงานอธิการบดี
งานบริหารทั่วไป
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

คำนำ

ตามที่กระทรวงการคลังได้จัดทำหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 ตามหนังสือที่ กค 0409.4/ว23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) ได้กำหนดมาตรฐาน และตัวบ่งชี้การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน เพื่อให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นกรอบการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษา โดยในตัวบ่งชี้ที่ 5.2 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบันและเอกลักษณ์ของสถาบัน กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษามีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ได้ให้ความสำคัญต่อการดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานการดำเนินงานข้างต้น และเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานของหน่วยงานตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม จักเป็นประโยชน์และเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานภายในสังกัดสำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม นำไปถือปฏิบัติ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง และเหมาะสมกับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมทั้งการบริหารจัดการภายในมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

นิรมล โชคธนานนท์

30 พฤศจิกายน 2562

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	(1)
สารบัญ.....	(2)
บทที่ 1 บทนำ.....	1
วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือความเสี่ยง.....	1
ความหมายของความเสี่ยง.....	1
นโยบายการบริหารความเสี่ยง.....	2
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง.....	3
บทบาท อำนาจ และหน้าที่ตามโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี.....	4
บทบาท อำนาจ และหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักงานอธิการบดี.....	6
บทที่ 2 กระบวนการบริหารความเสี่ยง.....	7
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร.....	7
การกำหนดวัตถุประสงค์.....	7
การระบุความเสี่ยง.....	8
การประเมินความเสี่ยง.....	10
การบริหารจัดการความเสี่ยง.....	18
การรายงาน การติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง.....	22
บทที่ 3 คลังความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง.....	23
ปฏิทินการจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	23
เทคนิคการจำแนกประเด็นความเสี่ยง.....	23
เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง.....	25
ความแตกต่างระหว่างปัญหาเกี่ยวกับความเสี่ยง	25
ลักษณะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานอธิการบดี.....	26
บรรณานุกรม.....	29
ภาคผนวก.....	30
แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	31
ตัวอย่างการเขียนรายงานการบริหารความเสี่ยง.....	45

บทที่ 1

บทนำ

1. วัตถุประสงค์การจัดทำคู่มือความเสี่ยง

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

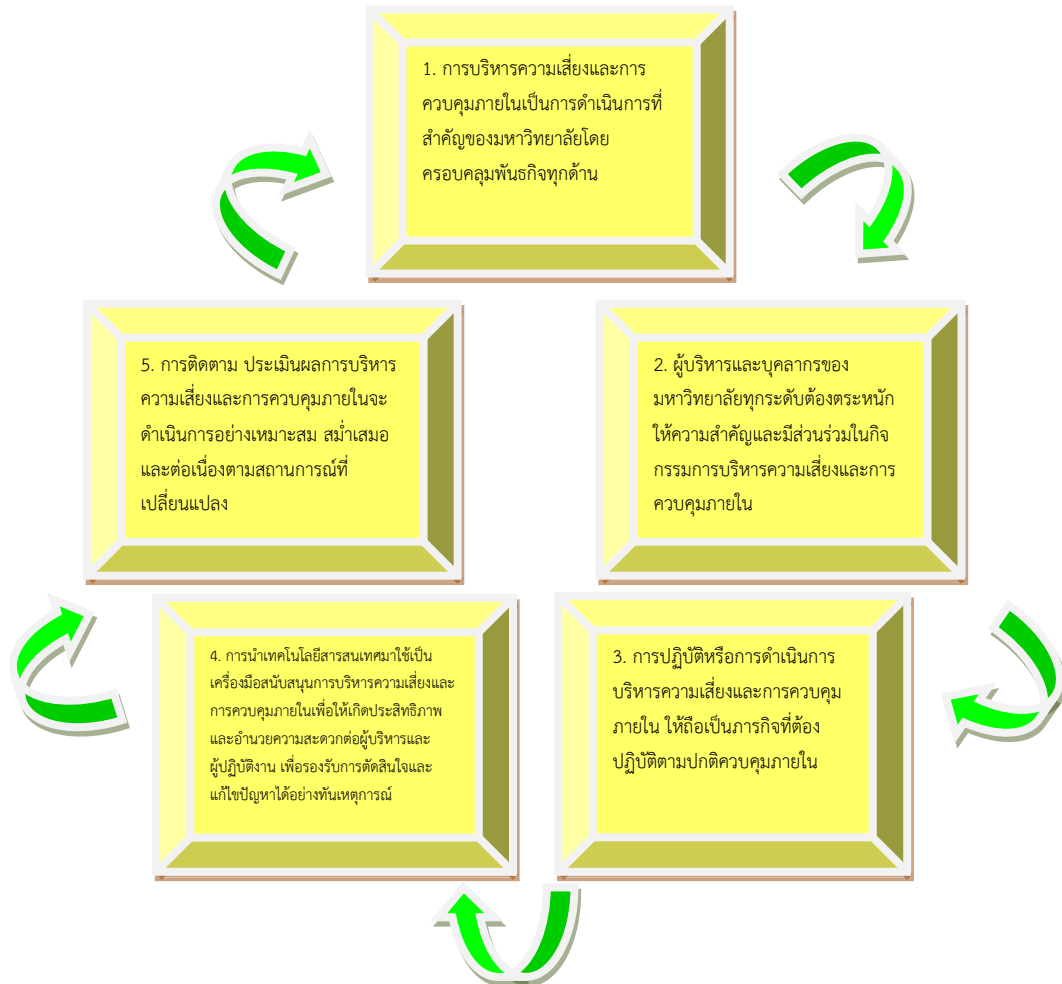
นิรภัย จันทรสวัสดิ์ (2551 : หน้า 18-21) ได้สรุปว่า ความเสี่ยง หมายถึงเหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน ซึ่งหากเกิดผลกระทบ หรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จต่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ทั้งในระดับองค์กร 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. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมมีระบบและการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นไปอย่างต่อเนื่อง ตามพระราชบัญญัติการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด และรายงานต่อกรมบัญชีกลางอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ประกอบกับเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 กำหนดให้มหาวิทยาลัยดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม และมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) สำนักงานอธิการบดีจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน 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. ประโยชน์ต่อกระบวนการ (Business Process Benefits)

ช่วยในการจัดท้าววิธีการและเทคนิคสำหรับการตัดสินใจในการทำงานให้เกิดความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

5. ประโยชน์ต่อการบริหารจัดการโดยรวม (Overall Management Benefits)

ทำให้องค์กรมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว โดยเฉพาะการปรับตัวในระยะยาว และไม่เพียงแต่เพื่อให้องค์กรอยู่รอดเท่านั้น ยังช่วยให้รอดพ้นจากวิกฤติที่ภัยคุกคามต่าง ๆ

5. บทบาท อำนาจ และหน้าที่ตามโครงสร้างสำนักงานอธิการบดี

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"> - ผู้อำนวยการกองกลาง - ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน - ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา 	<p>1. ติดตามความเสี่ยงทางกลยุทธ์และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ และทำให้มั่นใจได้ว่ามีแผนการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม</p> <p>2. ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และทำให้มั่นใจได้ว่าผู้อำนวยการฝ่ายให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงในฝ่ายของตน</p>
<p>3. ระดับงาน/หัวหน้าหน่วยงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> - งานบริหารทั่วไป - งานการเงินและบัญชี - งานพัสดุ - งานบริหารทรัพยากรบุคคล - งานประชุมและพิธีการ - งานรายได้และทรัพย์สิน - งานอาคารสถานที่และภูมิสถาปัตยกรรม - งานกฎหมายและนิติการ - งานยานพาหนะ 	<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



บทที่ 2

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การศึกษา และวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร เป็นกิจกรรมสำคัญหนึ่ง เพื่อจะนำไปกำหนดยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร ซึ่งจะสัมพันธ์กับรูปแบบการวางแผนการจัดการความเสี่ยง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมได้ใช้รูปแบบ SWOT และ TOWS Matrix ในการวิเคราะห์ บริบทและสภาพแวดล้อมองค์กร นำมากำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ 5 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างสมรรถนะและสร้างอัตลักษณ์นักศึกษา ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 สมรรถนะบุคลากรให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพ เป้าหมายองค์กรและเส้นทางตามอาชีพ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการจัดหารายได้และจัดทำแผนเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุน ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมมหาวิทยาลัยสีเขียว และมีการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งได้วางแผนการจัดการความเสี่ยงตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ สำนักงานอธิการบดีกำหนด

2. การกำหนดวัตถุประสงค์

การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting) เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการดำเนินการให้สำเร็จ หรือการกำหนดผลลัพธ์ของการดำเนินงานที่หน่วยงานต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน สอดคล้องกันส่งผลให้การดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม จะสามารถระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างครบถ้วน โดยอาศัยแนวทางการกำหนดวัตถุประสงค์ ตามรูปแบบ SMART ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน (Specific)
2. สามารถวัดและประเมินผลได้เมื่อโครงการ/กิจกรรมได้ดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว(Measurable)
3. สามารถปฏิบัติได้จริงตามสถานการณ์ (Attainable)
4. มีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายขององค์กร (Relevant)
5. มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน (Timely)

3. การระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยงหรือการบ่งชี้เหตุการณ์ (Event Identification) เป็นการคาดการณ์ สถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่จะมากระทบกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเสียหาย หรือไม่สำเร็จตามเป้าหมายได้ การกำหนดความเสี่ยงควรพิจารณาถึง ปัจจัยที่หน่วยงานไม่คาดคิดที่จะเกิด แต่อาจเกิดขึ้นได้ การระบุความเสี่ยงควรพิจารณาให้ครอบคลุมในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานอธิการบดี สามารถจำแนกได้เป็น 8 ด้าน ดังนี้

3.1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุพันธกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร เป็นผลกระทบในระยะยาวขององค์กร โดยมากเป็นผลกระทบจากภายนอกที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์กรและวิสัยทัศน์ไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาจเกิดจากนโยบายของผู้บริหาร ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ หรืองบประมาณที่ได้รับ ตัวอย่างความเสี่ยงด้านนี้ เช่น ความเสี่ยงโครงสร้างองค์กรที่ไม่เหมาะสมกับการบริหารจัดการ การขาดระบบควบคุมความเสี่ยงด้านโครงสร้างองค์กรที่ได้รับผลจากภาคการเมือง ชื่อเสียงขององค์กร เป็นต้น

3.2) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่เกิดจากการปฏิบัติงานประจำวัน บุคลากร หรืออาจเกิดจากการดำเนินงานปกติที่องค์กรต้องเผชิญ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านนี้มักเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร เช่น การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามแผนปฏิบัติงาน การล่าช้าของแผนปฏิบัติงาน การผิดพลาดจากการทำงาน คุณสมบัตินี้ของผู้ปฏิบัติงานไม่เหมาะสมกับลักษณะงาน สายบังคับบัญชาไม่ชัดเจน หรือไม่มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ การไม่มีแผนปฏิบัติงานที่ชัดเจน บุคลากรขาดแรงจูงใจการปฏิบัติงาน การมีข้อมูลไม่เพียงพอ เป็นต้น

3.3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากรูกระงมทางการเงิน เช่น การเบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผน การจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับภารกิจ และรูปแบบการจัดสรรงบประมาณ เป็นต้น

3.4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Policy and Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รวมทั้งการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการวิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น เช่น ระเบียบการทำงานมีหลายฉบับไม่ทันสมัย เป็นต้น

3.5) ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Image and Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงหรือความเสียหายต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ภาพลักษณ์และชื่อเสียงองค์กร เช่น บุคลากรหรือนักศึกษาไปก่อเหตุทะเลาะวิวาทเป็นข่าวต่อสาธารณชน ส่งผลทำให้ภาพลักษณ์ขององค์กรเสียหาย

3.6) ความเสี่ยงด้านสุขภาพ (Healthy Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความปลอดภัยของบุคลากรในการปฏิบัติงาน รวมถึง บุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง เช่น สภาพแวดล้อมในที่ทำงานไม่ปลอดภัย อากาศไม่ถ่ายเท มีฝุ่นละอองมาก ส่งผลต่อสุขภาพ

3.7) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม (Environment Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเสียหายหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น ภัยธรรมชาติ นโยบายจากภาครัฐ สภาพเศรษฐกิจ สังคม และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร เป็นต้น

3.8) ความเสี่ยงด้านชุมชน (Community Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เป็นผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อมจากชุมชนโดยรอบที่เกี่ยวข้องกับองค์กร เช่น ปัญหามหาเสพติด ปัญหาจากควันเสียโรงงาน น้ำเสียจากโรงงาน ขยะมูลฝอย เป็นต้น



4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

4.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) การกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงาน และดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ในการวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4.2 ระดับของความเสี่ยง กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)

ผลกระทบ (pact)	5	สูงมาก	5 (1x5)	10 (2x5)	15 (3x5)	20 (4x5)	25 (5x5)
	4	สูง	4 (1x4)	8 (2x4)	12 (3x4)	16 (4x4)	20 (5x4)
	3	ปานกลาง	3 (1x3)	6 (2x3)	9 (3x3)	12 (4x3)	15 (5x3)
	2	น้อย	2 (1x2)	4 (2x2)	6 (3x2)	8 (4x2)	10 (5x2)
	1	น้อยมาก	1 (1x1)	2 (2x1)	3 (3x1)	4 (4x1)	5 (5x1)
			น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
			1	2	3	4	5
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)							

ความหมายของระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

4.3 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร หรือหน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

4.4 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความรุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสียหายในระดับใด

5. การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสียหายที่สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมากและสูง มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไปในการประเมินความเสี่ยง จะต้องมีกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการพิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น(Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 4 ระดับ สามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 4 ส่วน (4 Quadrant) ซึ่งใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	16 - 25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10 - 15	ยอมรับไม่ได้ หากทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	4 - 9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	1 - 3	ไม่ต้องทำอะไร

เกณฑ์การวัดโอกาสในการเกิด (Likelihood)

โอกาส / ความถี่ที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ที่นำมาพิจารณาเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด ซึ่งจะมีการพิจารณาระดับของโอกาสที่จะเกิด ดังนี้

ระดับ	โอกาส	ความถี่
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	2 - 4 ปี ต่อครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อครั้ง
4	มาก	2 - 6 เดือน ต่อครั้งแต่ไม่เกิน 6 ครั้ง
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อครั้ง

เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Measuring Impact)

ระดับผลกระทบ (Impact) เป็นความรุนแรงที่เกิดจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น หรือคาดคะเนว่าจะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะเกิดผลกระทบ (ความรุนแรง) กับสิ่งต่าง ๆ และความเสียหายที่เกิดขึ้นดังนี้

1. ด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ระดับต่ำ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ระดับปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	ระดับสูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	ระดับสูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 - 60 %

2. ด้านการปฏิบัติงาน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 91 - 100 %
2	ระดับต่ำ	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 81 - 90 %
3	ระดับปานกลาง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 71 - 80 %
4	ระดับสูง	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 61 - 70 %
5	ระดับสูงมาก	ดำเนินการสำเร็จตามแผน 1 - 60 %

3. ด้านการเงิน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่เกิน 50,000 บาท
2	ระดับต่ำ	50,001 – 500,000 บาท
3	ระดับปานกลาง	500,001 – 1,000,000 บาท
4	ระดับสูง	1,000,001 – 5,000,000 บาท
5	ระดับสูงมาก	มากกว่า 5,000,000 บาท

4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ
2	ระดับต่ำ	การละเมิดข้อกำหนดที่ไม่มีนัยสำคัญ
3	ระดับปานกลาง	การฝ่าฝืนกฎข้อกำหนดที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงาน ไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้
4	ระดับสูง	การละเมิดข้อกำหนดที่สำคัญ
5	ระดับสูงมาก	การฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย

5. ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย
2	ระดับต่ำ	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย
3	ระดับปานกลาง	มีการเผยแพร่ข่าวผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เว็บไซต์ โซเชียล
4	ระดับสูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์/คดีอยู่ในชั้นศาล
5	ระดับสูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าว/พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ /คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด

6. ด้านสุขภาพ

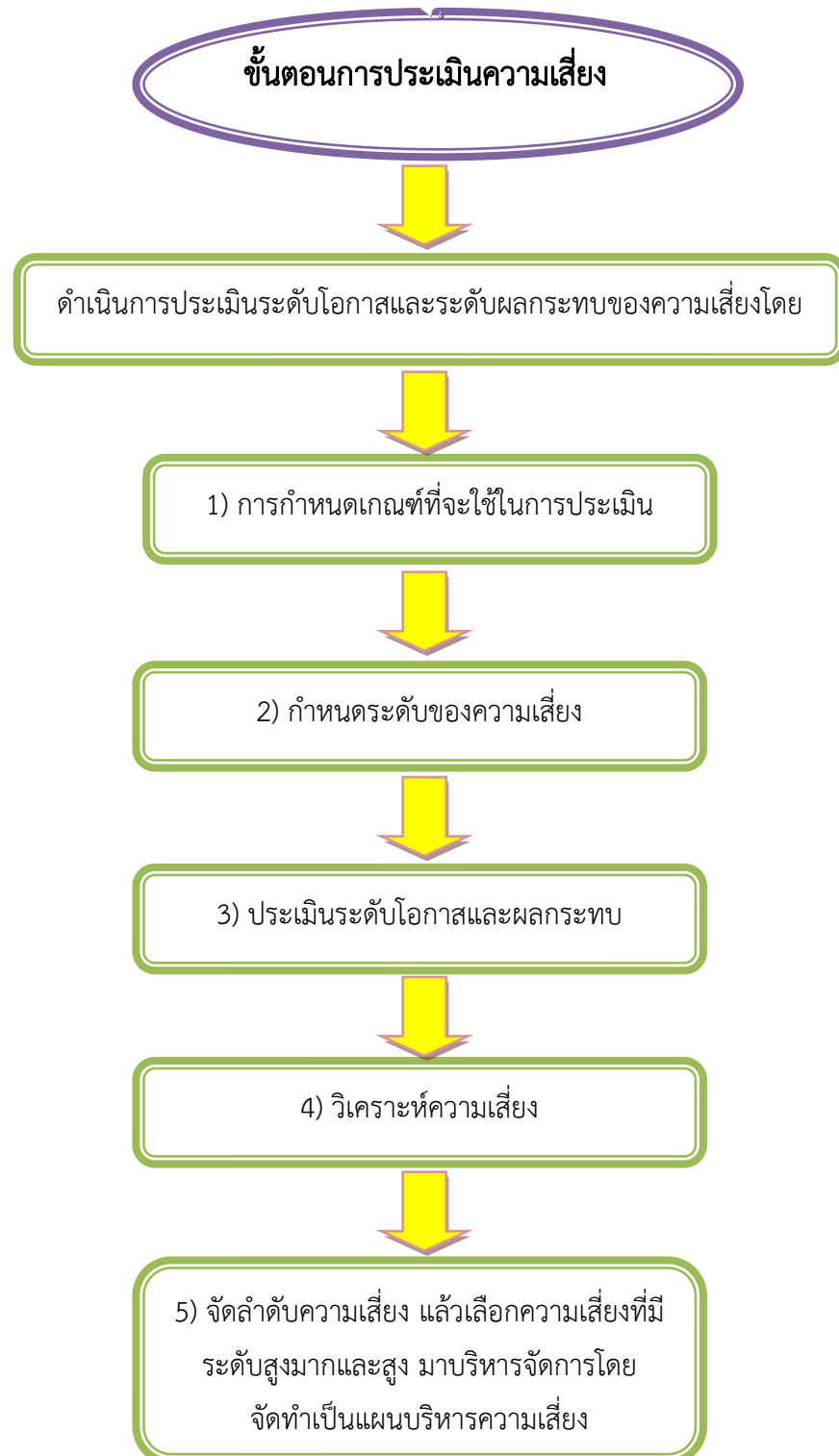
ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยไม่ถึงระดับปฐมพยาบาล
2	ระดับต่ำ	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
3	ระดับปานกลาง	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาทางการแพทย์
4	ระดับสูง	มีการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยสาหัส ต้องพักรักษาตัวในโรงพยาบาล
5	ระดับสูงมาก	ทุพพลภาพหรือเสียชีวิต

7. ด้านสิ่งแวดล้อม

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เล็กน้อย สามารถแก้ไขหรือควบคุมได้
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อยต้องใช้เวลาในการแก้ไขในระยะเวลาไม่เกิน 1 สัปดาห์
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมปานกลางต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 สัปดาห์ – 1 เดือน
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม รุนแรง ต้องใช้เวลาในการแก้ไขระหว่าง 1 – 6 เดือน
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมรุนแรง

8. ด้านชุมชน

ระดับความรุนแรง	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	ระดับต่ำมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
2	ระดับต่ำ	มีผลกระทบบางส่วนต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัย
3	ระดับปานกลาง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยและแก้ไขได้ในระยะสั้น
4	ระดับสูง	มีผลกระทบต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยและต้องใช้เวลาในการแก้ไข
5	ระดับสูงมาก	มีผลกระทบรุนแรงต่อชุมชนรอบมหาวิทยาลัยเป็นบริเวณกว้างหรือหน่วยงานของรัฐต้องเข้าดำเนินการแก้ไข




5. การบริหารจัดการความเสี่ยง

5.1 แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานดำเนินการประเมินและบ่งชี้ระดับความสำคัญแล้ว ต้องวางแผนที่จะกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหน่วยงานควรเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม เพื่อลดระดับโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดขึ้น และผลกระทบหรือความเสียหาย (Impact) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักเกณฑ์การตอบสนองความเสี่ยง สามารถจำแนกได้ 4 ลักษณะ ดังนี้

4Ts of Risk Management		
	<p>1. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)</p>	<p>การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใด ๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่คุ้มค่าที่จะดำเนินการใด ๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใด ๆ</p>
	<p>2. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)</p>	<p>การปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้</p>
	<p>3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)</p>	<p>ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้องจัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลง</p>

4Ts of Risk Management		
		<p>วัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะ ดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น</p>
	<p>4. การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading)</p>	<p>ความเสี่ยงที่สามารถโอนไปให้ ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคลภายนอกหรือการ จ้างบริษัทภายนอกมาจัดการใน งานบางอย่างแทน เช่น งานรักษา ความปลอดภัย เป็นต้น เมื่อได้ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกล ยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว จึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือ มาตรการในการจัดการความเสี่ยง ให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติ อยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุม ความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้อง กำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ ดำเนินการแต่ละกิจกรรม ตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบใน แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กร ได้ โดยกิจกรรมที่กำหนด จะต้อง เป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคย ปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนด เพิ่มเติม</p>

แนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้
ในการจัดการความเสี่ยง



กำหนดแนวทางการตอบสนองกำหนดกลยุทธ์/แนวทางที่ใช้ใน
การจัดการแต่ละความเสี่ยงกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ
ดำเนินงานจัดการ รวมทั้งผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยง

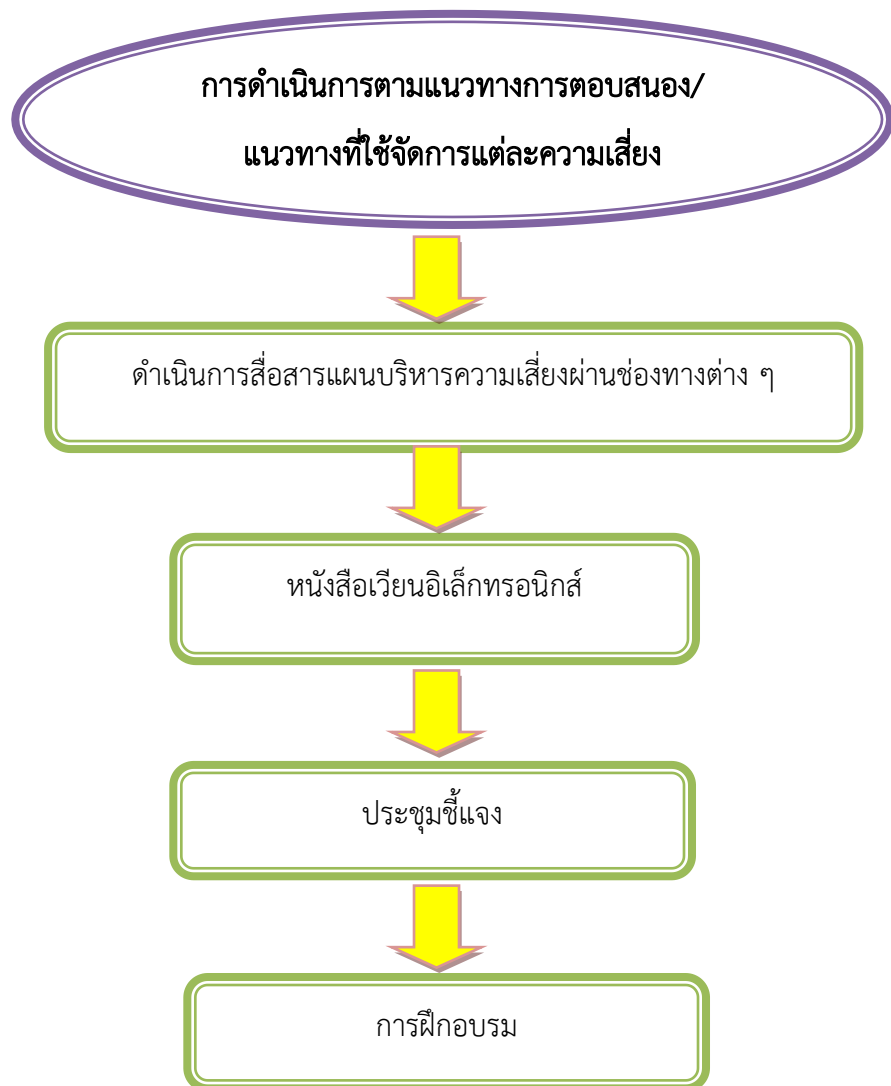


เสนอแผนบริหารความเสี่ยงและแผนการควบคุมภายใน
ต่อผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน/คณะกรรมการอำนวยการ
เพื่อพิจารณาเห็นชอบ



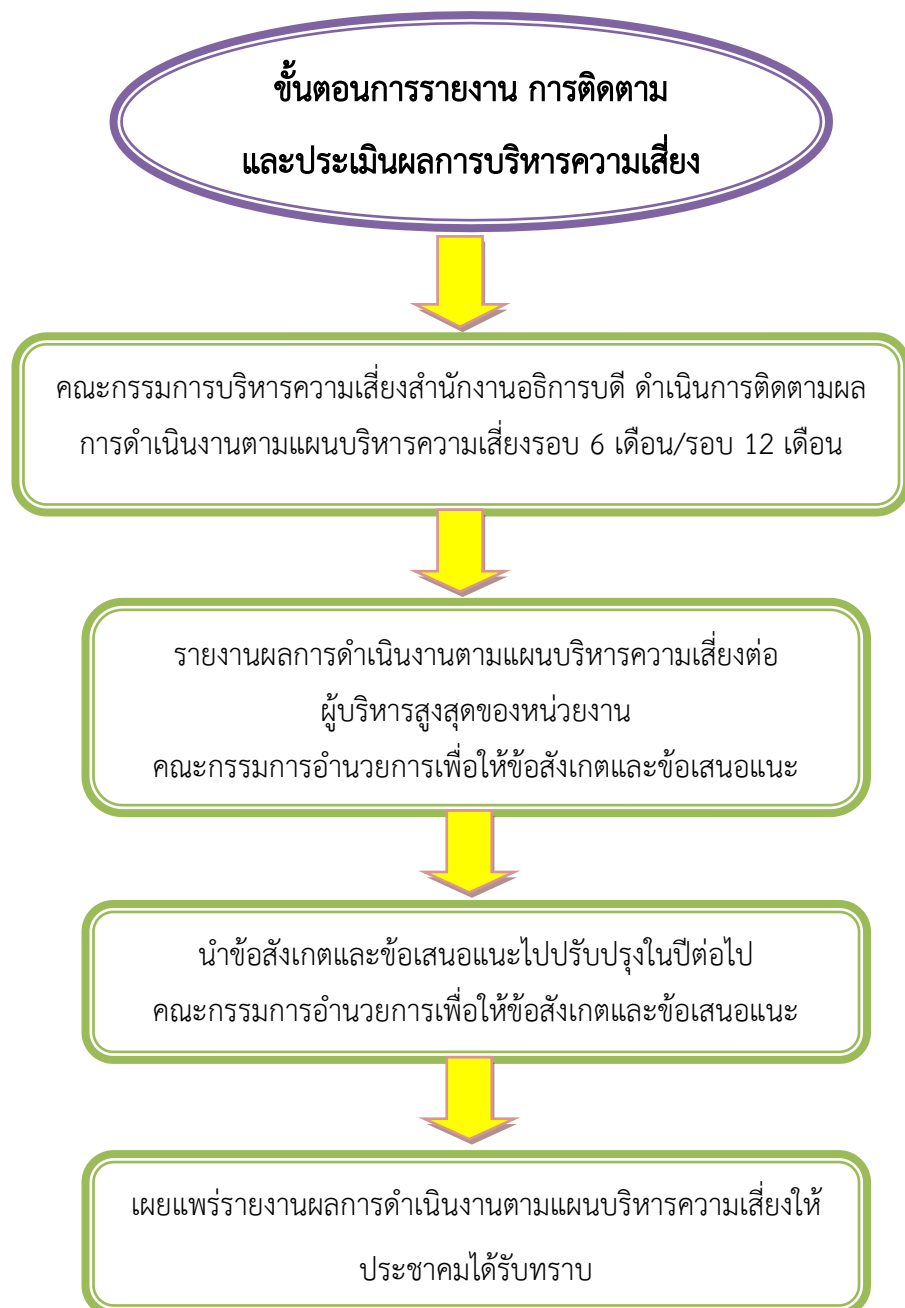
5.2 การดำเนินการตามแนวทางการตอบสนอง/แนวทางที่ใช้จัดการแต่ละความเสี่ยง

การสื่อสารถือได้ว่าเป็นหัวใจของการบริหารความเสี่ยงในทุก ๆ ขั้นตอนมีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับความเข้าใจที่ตรงกันอย่างทั่วถึง โดยมีการเปิดช่องทางการสื่อสารข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และรับทราบข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับผู้บริหาร คณะทำงาน และบุคลากรของหน่วยงานได้เข้าถึง และทราบข้อมูลผ่านช่องทางต่าง ๆ เช่น ระบบอินเทอร์เน็ต หนังสือเวียน การประชุมชี้แจงโดยผู้บริหาร หรือการฝึกอบรม เป็นต้น



6. การรายงาน การติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงโดยการกำหนดให้มีการติดตาม และประเมินผลว่าแต่ละหน่วยงานมีการประเมินประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ามาตรการในการปรับปรุงความเสี่ยงที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพประสิทธิผล และมีการปฏิบัติจริง สามารถลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น



บทที่ 3

คลังความรู้เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง

1. ปฏิทินจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานต้องดำเนินการรายงานการบริหารความเสี่ยงดังมีรายละเอียดดังนี้

กำหนดวัน	รายงาน
ภายใน 30 วัน หลังสิ้นปีงบประมาณ (30 ตุลาคม ของทุกปี)	แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (NPRU-RM1, 2 และ 3)
ภายในสิ้นปีงบประมาณ (30 กันยายน ของทุกปี)	รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ (NPRU-RM 4)

2. เทคนิคการจำแนกประเด็นความเสี่ยง

เทคนิคการจำแนกประเด็นความเสี่ยงทั้ง 8 ด้านดังนี้

ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง
ด้านกลยุทธ์	1. วิสัยทัศน์/ยุทธศาสตร์ 2. พันธกิจหลักขององค์กร ได้แก่ การศึกษา วิจัย การบริการ วิชาการ การบริหารจัดการ 3. นโยบายผู้บริหาร 4. แผนยุทธศาสตร์ 5. นโยบายการบริหารงาน

ด้าน	ประเด็นความเสี่ยง
ด้านการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบการจัดซื้อจัดจ้าง 2. อาคาร สถานที่ 3. ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
ด้านการเงิน	<ol style="list-style-type: none"> 1. สภาพคล่องทางการเงิน 2. ความมั่นคงทางการเงิน 3. ความอยู่รอดขององค์กร/งบประมาณ/การเงิน 4. ระบบการเบิก - จ่าย
ด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎ ระเบียบ กฎหมาย ที่มีผลกระทบต่อพันธกิจหลักขององค์กร 2. ข้อบังคับ/ระเบียบข้อกำหนด 3. ประกาศค่าตอบแทน 4. ข้อบังคับการบริหารบุคคล
ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ขององค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทะเลาะวิวาท 2. การสูญเสียชีวิต 3. การทุจริต คอร์รัปชัน
ด้านสุขภาพ	<ol style="list-style-type: none"> 1. มลพิษทางอากาศ 2. มลพิษทางน้ำ
ด้านสิ่งแวดล้อม	<ol style="list-style-type: none"> 1. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ
ด้านชุมชน	<ol style="list-style-type: none"> 1. ยาเสพติด 2. ความยากจน 3. ขongเสียสิ่งปลูกสร้างจากโรงงาน

เทคนิคในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง

พิจารณาจากเหตุการณ์ในอดีต	พิจารณาจากการคาดการณ์ในอนาคต
1. เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในอดีต/ความสูญเสียในอดีต 2. ข้อมูลเชิงสถิติ 3. แนวโน้มที่ผ่านมา 4. ฐานข้อมูลความเสี่ยง	1. การเปลี่ยนแปลงในทางประชากร 2. พฤติกรรมผู้บริโภค 3. คู่แข่ง 4. การวิเคราะห์สถานการณ์

ความแตกต่างระหว่างปัญหากับความเสี่ยง

ปัญหา (problem)	ปัจจุบัน	ความเสี่ยง (Risk)
อดีต		อนาคต
เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นประจำ ทุกคนรับรู้		เหตุการณ์ในอนาคตที่อาจเกิดขึ้น
ความแน่นอน		ความไม่แน่นอน

ลักษณะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานอธิการบดี

ด้าน	งาน	ตัวอย่างความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์		
1	งานจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปี	<p>1. การวางแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้รับบริการ/นักศึกษา/ประชาชน</p> <p>2. การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ยุทธศาสตร์ชาติ/นโยบายรัฐบาล/สภาพเศรษฐกิจ/สังคม/คู่แข่งอื่น ฯลฯ)</p> <p>3. การติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์และแผนงบประมาณประจำปีของหน่วยงานไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด</p> <p>4. การเตรียมความพร้อมของหน่วยงานไม่ตอบสนองต่อการรองรับการเปิดเสรีทางการศึกษาควบคู่กับการเปิดเสรีด้านการเคลื่อนย้ายแรงงาน</p>
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน		
1	รายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณ	1. การดำเนินโครงการล่าช้า/ล้มเหลว (โครงการที่ต้องได้รับการอนุมัติจากหน่วยงานภายนอก)
2	ติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการ	2. การติดตามและประเมินผลตามแผนยุทธศาสตร์ไม่เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด
3	ประกันคุณภาพการศึกษาภายใน	<p>3. การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด (การเปลี่ยนแปลงเกณฑ์การประเมิน/มาตรฐานผู้ประเมิน)</p> <p>4. ระบบ CHE QA Online มีปัญหา</p>
4	อาคารสถานที่	5. วัสดุ/อุปกรณ์/เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานขาดประสิทธิภาพ
5	งานพัฒนานักศึกษา	<p>7. การขาดคุณธรรม จริยธรรมทางการศึกษา</p> <p>8. การใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ยังไม่คุ้มค่า</p>

ด้าน	งาน	ตัวอย่างความเสี่ยง
		9. คู่แข่งจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ
		10. แนวโน้มความต้องการของสถานประกอบการเปลี่ยนแปลง
6	งานบริหารทรัพยากรบุคคล	11. เกิดจากความไม่มั่นคงในอาชีพการงาน โดยอาจเกิดจากการถูกเลิกจ้าง
		12. ความเสี่ยงในการบริหารค่าตอบแทน
		13. การลาออกของบุคลากร
7	งานพัสดุ	14. การเปลี่ยนแปลงระเบียบกระทรวงการคลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุ
		15. การแบ่งซื้อแบ่งจ้าง
8	งานอาคารสถานที่	16. ระบบไฟฟ้าขัดข้อง
		17. การเกิดเหตุการณ์อัคคีภัย
9	งานจราจร/ยานพาหนะ	18. อุบัติเหตุจากการจราจรภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน		
1	งานการเงิน/งานรายได้และทรัพย์สิน	1. การทุจริต คอร์รัปชัน 2. การโจรกรรมทรัพย์สิน 3. ความผันผวนทางการเงิน 4. สภาพคล่องทางการเงิน 5. อัตราดอกเบี้ย 6. ข้อมูลเอกสารหลักฐานทางการเงินและการรายงานทางบัญชีสูญหาย 7. การประมาณการงบประมาณไม่เพียงพอและไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินงาน
2	งานจัดทำค่าของงบประมาณ	1. การขาดสภาพคล่องทางการเงิน 2. รายได้ไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง 3. มีแนวโน้มการจ่ายงบประมาณรายได้ด้านบุคลากร (เงินเดือนและสวัสดิการ) เพิ่มมากขึ้น 4. แนวโน้มของการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ลดลง

ด้าน	งาน	ตัวอย่างความเสี่ยง
		5. สัดส่วนรายรับไม่สอดคล้องกับรายจ่าย
4. ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ		
1	งานกฎหมายและนิติการ	1. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ของหน่วยงาน ภายนอก 2. การตีความกฎหมายผิดพลาด 3. การละเมิดลิขสิทธิ์ 4. การฝ่าฝืนพระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำผิดคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2560
5. ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง		
1	งานประชาสัมพันธ์	การเผยแพร่ข้อมูลทางสื่อสังคมออนไลน์ (social media) ที่มีผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในทางลบ
6. ความเสี่ยงด้านสุขภาพ		
1	งานอาคารสถานที่	มลพิษทางอากาศ น้ำ ขยะมูลฝอย
7. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม		
1	งานอาคารสถานที่	1. ภัยพิบัติทางธรรมชาติ 2. การลดลงของทรัพยากรและความหลากหลายในระบบนิเวศ
8. ความเสี่ยงด้านชุมชน		
1	ทุกหน่วยงาน	1. การโจรกรรม ลักทรัพย์ 2. ปัญหายาเสพติด 3. ปัญหาจากของเสียจากโรงงานอุตสาหกรรม โรงแรม การก่อสร้างหรือสิ่งปลูกสร้างที่เพิ่มขึ้น



บรรณานุกรม

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง. (2562). **มาตรฐานการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพฯ.

คณะกรรมการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา. (2562). **คู่มือการประกันคุณภาพการศึกษาภายในระดับอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ.2562**. กรุงเทพฯ : เค.พี. จันทระเกษม.

เจนเนตร มณีนาคและคณะ. (2548). **การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรจากหลักการสู่ภาคปฏิบัติ** (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ชัมซิลเท็ม จำกัด)

นิรภัย จันท์สวัสดิ์. (2551). **การบริหารความเสี่ยง**. กรุงเทพฯ

พัชรินทร์ ขำวงษ์. (2554). **การบริหารความเสี่ยงงานการเงิน บัญชีและพัสดุของสถานศึกษาภาครัฐแห่งหนึ่ง**. (การค้นคว้าอิสระ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี)

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, งานตรวจสอบภายใน. (2562). <[www.http://dept.npru.ac.th/audit/](http://dept.npru.ac.th/audit/)> (30 พฤศจิกายน 2562)

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม (2560). **คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560**. กรุงเทพฯ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. (2562). **คู่มือการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562**. กรุงเทพฯ.



แบบรายงานการบริหารความเสี่ยง

แบบฟอร์ม RM1

NPRU-RM1

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx

การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. 25xx

ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง

ณ วันที่รายงานแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่
 ความเสี่ยงด้าน.....
 หน่วยงาน :

โครงการ (1)	กิจกรรม (2)	วัตถุประสงค์ (3)	ความเสี่ยง (4)	ปัจจัยเสี่ยง (5)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
					ภายใน (6)	ภายนอก (7)	โอกาส (8)	ผล กระทบ (9)	ระดับ ความ เสี่ยง (10)	ลำดับ ความ เสี่ยง (11)
ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนที่ประเมิน	กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน	วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของงานที่ทำให้การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่โอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ของส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยที่ภายในและภายนอกภายนอก	สาเหตุของความเสียหาย สภาพแวดล้อมความปลอดภัย ระบบงาน/เทคโนโลยี /กระบวนการทำงาน/ จำนวนบุคลากร ประสิทธิภาพบุคลากร/การส่งเสริมและพัฒนา แนวโน้มงบประมาณการปรับโครงสร้างองค์กร ให้หน่วยงานได้เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความสัมพันธ์ในช่องที่ (5)	ภายใน	ภายนอก	ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการควบคุมที่มีอยู่ โดยมี 5 ระดับ	ผลที่ได้จากการนำโอกาส (ช่องที่ 8) มาคูณกับ ผลกระทบ (ช่องที่ 9) ดังตารางการจัดลำดับของความเสี่ยง	ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมี 5 ระดับ	การจัดลำดับความเสี่ยงที่มีค่ามากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 2 3 4 5 6 7 8 9.....

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในรายงานการวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง (แบบฟอร์ม NPRU-RM1)

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ชื่อส่วนงาน	ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ณ วันที่	ณ วันที่รายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน	ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้าน	ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกว่าความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด จากเหตุการณ์ทั้ง 8 ด้าน (ดังเอกสารหน้าที 8)
หน่วยงาน	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ช่องที่ 1 โครงการ	ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนที่ประเมิน เช่น ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานทรัพยากรบุคคล งานด้านการเงินงบประมาณ อาคารสถานที่ เป็นต้น
ช่องที่ 2 กิจกรรม	กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน
ช่องที่ 3 วัตถุประสงค์	เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ของงานที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ช่องที่ 4 ความเสี่ยง	เหตุการณ์ที่โอกาสเกิดขึ้นและหากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ของส่วนงาน/หน่วยงาน

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
	โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกส่วนงาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ช่องที่ 5 ปัจจัยเสี่ยง	<p>สาเหตุของความเสี่ยง ได้แก่</p> <p>ปัจจัยภายใน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> สภาพแวดล้อมความปลอดภัย ระบบงาน/เทคโนโลยี กระบวนการทำงาน จำนวนบุคลากร ประสิทธิภาพบุคลากร การส่งเสริมและพัฒนา แนวโน้มงบประมาณการปรับโครงสร้างองค์กร การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร นโยบายการบริหาร <p>ปัจจัยภายนอก เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> การเมือง นโยบายภาครัฐ/การจราจล/การก่อการร้าย สังคม การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างกลุ่มประชากร เกณฑ์มาตรฐาน เกณฑ์คุณภาพต่าง ๆ การปรับเปลี่ยนหลักเกณฑ์ใหม่ กฎหมายใหม่ ๆ การเปลี่ยนแปลงบทลงโทษ กฎหมายระหว่างประเทศ สภาพเศรษฐกิจ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราแลกเปลี่ยน การปรับราคาสินค้า การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ช่องที่ 6 แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจาก ปัจจัยภายใน	ให้หน่วยงานใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความสัมพันธ์ในช่องที่ (5)
ช่องที่ 7 แหล่งที่มาความเสี่ยงเกิดจาก ปัจจัยภายนอก	ให้หน่วยงานใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับความสัมพันธ์ในช่องที่ (5)
ช่องที่ 8 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (โอกาส)	ค่าคะแนนระดับของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงภายหลังการควบคุมที่มีอยู่ โดยพิจารณาจากตารางเกณฑ์โอกาสที่จะเกิดที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้ให้หน่วยงานเรียงลำดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก เรียงลำดับความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยมี 5 ระดับ 5 4 3 2 1 ดังตารางเกณฑ์วัดโอกาสในการเกิด (หน้าที่ 12)
ช่องที่ 9 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (ผลกระทบ)	ค่าคะแนนระดับความรุนแรงของผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง โดยพิจารณาจากตารางเกณฑ์ผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้โดยเลือกผลกระทบเพียงด้านเดียวที่รุนแรงที่สุด ให้หน่วยงานกำหนดขนาดความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงที่จะเกิดหากเกิดความถี่ ผลกระทบที่เป็นตัวเงิน และผลกระทบที่ไม่ใช่เป็นตัวเงิน (มุมมองของสาธารณชนผลสำเร็จของการดำเนินงาน) มี 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย น้อยมาก โดยมี 5 ระดับ 5 4 3 2 1 ดังตารางเกณฑ์การวัดผลกระทบ (หน้าที่ 13 - 16)
ช่องที่ 10 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (ระดับ ความเสี่ยง)	ผลที่ได้จากการนำโอกาส (ช่องที่ 8) มาคูณกับ ผลกระทบ (ช่องที่ 9) ดังตารางแสดงลำดับของความเสี่ยง (หน้าที่ 10)

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ช่องที่ 11 การวิเคราะห์ความเสี่ยง (ลำดับความเสี่ยง)	การจัดลำดับความเสี่ยงที่มีค่ามากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 2 3 4 5 6 7 8 9.....

แบบฟอร์ม RM2

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงาน
วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ปีงบประมาณที่จัดทำ
รายงานวิเคราะห์และ
ประเมินความเสี่ยง

NPRU-RM2

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่

ณ วันที่รายงานแผน
บริหารความเสี่ยง

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. 25xx

ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน

ยุทธศาสตร์ที่

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้าน

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการ
รายงานแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน :

กิจกรรม (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ลำดับ ความ เสี่ยง (3)	กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (4)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (6)
				เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	
				(5)			
กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM 1 ช่องที่ 2 มาใส่)	สาเหตุของความเสี่ยง (นำ ข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM 1 ช่องที่ 5 มาใส่)	การจัดลำดับความเสี่ยงที่มีค่า มากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 2 3 4 5 6 7 8..... (นำข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RM 1 ช่องที่ 11	วิธีการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ อยู่แล้วในปัจจุบัน และ สามารถควบคุมสาเหตุของ การเกิดความเสี่ยงได้	ให้หน่วยงานได้เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับกิจกรรมควบคุม ภายในหรือการจัดการที่ หน่วยงานดำเนินการ			การอธิบายผลของการดำเนิน กิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ตาม (ช่อง 5) ว่าทำให้สามารถลดความ เสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือไม่ (โดยตอบเป็นข้อ)

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในรายงานการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ (แบบฟอร์ม NPRU-RM2)

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ชื่อส่วนงาน	ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ณ วันที่	ณ วันที่รายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน	ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้าน	ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกว่าความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด จากเหตุการณ์ทั้ง 8 ด้าน (ดังเอกสารหน้า 8)
หน่วยงาน	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ช่องที่ 1 กิจกรรม	กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM 1 ช่องที่ 2 มาใส่)
ช่องที่ 2 ปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุของความเสี่ยง (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM 1 ช่องที่ 5 มาใส่)
ช่องที่ 3 ลำดับความเสี่ยง	การจัดลำดับความเสี่ยงที่มีค่ามากที่สุด เป็นลำดับที่ 1 2 3 4 5 6 7 8.... (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM 1 ช่องที่ 11 มาใส่)
ช่องที่ 4 กิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่มีอยู่	วิธีการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน และสามารถควบคุมสาเหตุของการเกิดความเสี่ยงได้

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ช่องที่ 5 การจัดการที่มีอยู่ (เพียงพอ/พอใช้/ ต้องปรับปรุง)	ให้หน่วยงานใส่เครื่องหมาย ✓ ที่ตรงกับกิจกรรมควบคุมภายในหรือการจัดการที่หน่วยงานดำเนินการ
ช่องที่ 6 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	การอธิบายผลของการดำเนินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ตาม (ช่อง 5) ว่าทำให้สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ (โดยตอบเป็นข้อ)

แบบฟอร์ม RM3

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำ
รายงานวิเคราะห์และประเมิน

ปีงบประมาณที่จัดทำ
รายงานวิเคราะห์และ
ประเมินความเสี่ยง

NPRU-RM3

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx

แนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง

ณ วันที่รายงานแผน
บริหารความเสี่ยง

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. 25xx

ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน

ยุทธศาสตร์ที่

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้าน

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการ
รายงานแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน :

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (2)	ระยะเวลาดำเนินการ (3)	ผู้รับผิดชอบ (4)	วันสุดท้ายในการรายงาน ผลสรุปการดำเนินการ (5)
(นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM 2 ช่องที่ 6 มาใส่)	ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดยเลือกว่าจะยอมรับ/ ลด/หลีกเลี่ยง/หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง แล้วกำหนด วิธีการหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้อง ไม่เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ แก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงาน โดย ระบุช่วงระยะเวลา วัน/เดือน/ปี	หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบ ในการดำเนินการ	ระยะเวลาที่จะดำเนินการ ตั้งแต่เริ่มจนแล้วเสร็จ ภายใน ปีงบประมาณ

ผู้บริหารหน่วยงาน
(.....)

ผู้บังคับบัญชาสูงสุด
ลงนามกำกับ

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในรายงานแนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง (แบบฟอร์ม NPRU-RM3)

รายการ	ความหมาย/ คำอธิบาย
ชื่อส่วนงาน	ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ณ วันที่	ณ วันที่รายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/หน่วยงาน	ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้าน	ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกว่าความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด จากเหตุการณ์ทั้ง 8 ด้าน (ดังเอกสารหน้าที่ 8)
หน่วยงาน	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ช่องที่ 1 ความเสี่ยงที่เหลืออยู่	(นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM2 ช่องที่ 6 มาใส่)
ช่องที่ 2 แนวทางแก้ไข/ เปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง)	ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดยเลือกว่าจะยอมรับ/ลด/หลีกเลี่ยง/หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง แล้วกำหนดวิธีการหรือกิจกรรมที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้องไม่เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน
ช่องที่ 3 ระยะเวลาดำเนินการ	ระยะเวลาที่ใช้ในการดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุงการดำเนินงาน โดยระบุช่วงระยะเวลา วัน/เดือน/ปี
ช่องที่ 4 ผู้รับผิดชอบ	หน่วยงาน/บุคคลที่รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม

รายการ	ความหมาย/ คำอธิบาย
ช่องที่ 5 วันสุดท้ายในการรายงานผลสรุป การดำเนินการ	ระยะเวลาที่จะดำเนินกิจกรรมตั้งแต่เริ่มจนแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ
ผู้บริหารหน่วยงาน	ผู้บังคับบัญชาสูงสุดลงนามกำกับ

แบบฟอร์ม RM4

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25xx

NPRU-RM4

ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงาน
วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ปีงบประมาณที่จัดทำ
รายงานวิเคราะห์และ
ประเมินความเสี่ยง

หน่วยงานใ้วันที่สิ้นสุด
ปีงบประมาณการจัดทำรายงาน
แผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. 25xx

ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน

ยุทธศาสตร์ที่

ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้าน

หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการ
รายงานแผนบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน :

โครงการ (1)	กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง) (3)	แนวทางแก้ไข/ ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (4)	ผลการดำเนินงาน (5)	ปฏิบัติตาม ระยะเวลา ดำเนินการ (6)	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ (7)	ปัญหา/อุปสรรค (8)	แนวทางแก้ไข (9)
ภารกิจหลักหรือภารกิจ สนับสนุนที่ประเมิน นำข้อมูล จากแบบฟอร์ม NPRU-RM1 ช่องที่ 1 มาใส่	กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM1ช่องที่ 1 มาใส่)	นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM 3 ช่องที่ 1 มาใส่	นำข้อมูลจาก แบบฟอร์ม RM 3 ช่องที่ 2 มาใส่	ใส่สัญลักษณ์แสดงเครื่องหมาย ✓ เสร็จตามกำหนด × ยังไม่ ได้ดำเนินการ ○ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ	ระยะเวลาดำเนินการกำหนด แล้วเสร็จ (ระบุ วัน/เดือน/ปี)	เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการที่วางแผนไว้ไม่ บรรลุผลสำเร็จ	ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดย เลือกว่าจะยอมรับ/ลด/ หลีกเลี่ยง/หาผู้ร่วมรับความ เสี่ยง แล้วกำหนดวิธีการหรือ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้องไม่เป็นกิจกรรมการ ควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้ว	
			ผลการดำเนินงานที่หน่วยงาน ดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุงโดย สอดคล้องกับแนวทางการแก้ไข/ ปรับเปลี่ยนตามข้อมูลในช่องที่ 4				ผู้บังคับบัญชาสูงสุด ลงนามกำกับ	

ผู้บริหารหน่วยงาน

(.....)

คำอธิบายการกรอกข้อมูลในรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (แบบฟอร์ม NPRU-RM4)

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ชื่อส่วนงาน	ชื่อส่วนงาน/หน่วยงานที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ปีงบประมาณ	ปีงบประมาณที่จัดทำรายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ณ วันที่	หน่วยงานใ้วันที่สิ้นสุดปีงบประมาณการจัดทำรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ส่วนงาน/ หน่วยงาน	ยุทธศาสตร์ของส่วนงาน/หน่วยงานที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้าน	ประเภทเหตุการณ์ความเสี่ยง จำแนกว่าความเสี่ยงที่ทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงด้านใด ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินการ ด้านการเงิน หรือด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ
หน่วยงาน	หน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการรายงานแผนบริหารความเสี่ยง
ช่องที่ 1 โครงการ	ภารกิจหลักหรือภารกิจสนับสนุนที่ประเมิน เช่น ภารกิจด้านการวิจัย ภารกิจด้านการศึกษา งานเทคโนโลยีสารสนเทศ งานทรัพยากรบุคคล งานด้านการเงินงบประมาณ เป็นต้น (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM1 ช่องที่ 1 มาใส่)
ช่องที่ 2 กิจกรรม	กิจกรรมย่อยของหน่วยงาน (นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม RM1 ช่องที่ 2 มาใส่)
ช่องที่ 3 ความเสี่ยงที่เหลือยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง)	(นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM3 ช่องที่ 1 มาใส่)

รายการ	ความหมาย/คำอธิบาย
ช่องที่ 4 แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง)	(นำข้อมูลจากแบบฟอร์ม NPRU-RM3 ช่องที่ 2 มาใส่)
ช่องที่ 5 ผลการดำเนินงาน	ผลการดำเนินงานที่หน่วยงานดำเนินการแก้ไข/ปรับปรุงโดยสอดคล้องกับแนวทางการแก้ไข/ปรับเปลี่ยนตามข้อมูล ในช่องที่ 4
ช่องที่ 6 ปฏิบัติตามระยะเวลาดำเนินการ	ใส่สัญลักษณ์แสดงเครื่องหมาย ✓ เสร็จตามกำหนด ✕ ยังไม่ได้ดำเนินการ ○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
ช่องที่ 7 ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือดังตารางการจัดลำดับของความเสี่ยง (ระดับความเสี่ยงหลังจากแก้ไขแล้ว)
ช่องที่ 8 ปัญหา/อุปสรรค	เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อให้การดำเนินการที่วางแผนไว้ไม่บรรลุผลสำเร็จ
ช่องที่ 9 แนวทางแก้ไข	ให้ระบุวิธีการตอบสนอง โดยเลือกว่าจะยอมรับ/ลด/หลีกเลี่ยง/หาผู้ร่วมรับความเสี่ยง แล้วกำหนดวิธีการหรือ กิจกรรมที่สัมพันธ์กับสาเหตุ โดยต้องไม่เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการอยู่แล้วในปัจจุบัน

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม RM1

แผนบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ 31 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2562

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงด้าน ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : สำนักงานอธิการบดี

โครงการ (1)	กิจกรรม (2)	วัตถุประสงค์ (3)	ความเสี่ยง (4)	ปัจจัยเสี่ยง (5)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
					ภายใน (6)	ภายนอก (7)	โอกาส (8)	ผล กระทบ (9)	ระดับ ความ เสี่ยง (10)	ลำดับ ความ เสี่ยง (11)
1. การจัดเก็บรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	1. การจัดเก็บรักษาครุภัณฑ์	1. เพื่อให้มีระบบการจัดเก็บรักษาครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐมที่ปลอดภัย	1. ครุภัณฑ์สูญหาย	1. การถูกโจรกรรมทรัพย์สิน 2. ไม่มีสถานที่จัดเก็บครุภัณฑ์		✓	4	5	20	1
					✓		4	4	16	2

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม RM2

แผนบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่

ณ วันที่ 31 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2562

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงด้าน ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : สำนักงานอธิการบดี

กิจกรรม (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ลำดับ ความ เสี่ยง (3)	กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (4)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (6)
				เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	
1. การจัดเก็บรักษาครุภัณฑ์	1. การถูกโจรกรรมทรัพย์สิน 2. ไม่มีสถานที่จัดเก็บครุภัณฑ์	1 2	1. จัดเวรรักษาความปลอดภัย พร้อมติดตั้งกล้องวงจรปิด 2. จัดทำแผนควบคุมการจำหน่าย ครุภัณฑ์เสื่อมสภาพ และกำหนด ปฏิทินการขายทอดตลาด อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง			✓ ✓	1. ครุภัณฑ์สูญหาย ถูกขโมย 2. สถานที่ไม่เพียงพอต่อการ จัดเก็บครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพ

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม RM3

NPRU-RM3

แผนบริหารความเสี่ยงของ สำนักงานอธิการบดี ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

แนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง

ณ วันที่ 31 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2562

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงด้าน ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : สำนักงานอธิการบดี

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (1)	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (2)	ระยะเวลาดำเนินการ (3)	ผู้รับผิดชอบ (4)	วันสุดท้ายในการรายงาน ผลสรุปการดำเนินการ (5)
1. ครุภัณฑ์สูญหาย ถูกขโมย 2. สถานที่ไม่เพียงพอต่อการจัดเก็บ ครุภัณฑ์ที่เสื่อมสภาพ	1. จัดเวรรักษาความปลอดภัย พร้อมติดตั้งกล้องวงจร ปิดตามอาคารต่าง ๆ 2. จัดทำแผนควบคุมการจำหน่ายครุภัณฑ์เสื่อมสภาพ และกำหนดปฏิทินการขายทอดตลาด อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	1 ต.ค. 62 – 30 ก.ย.63	สำนักงานอธิการบดี	30 กันยายน 2563

ผู้บริหารหน่วยงาน
(.....)

ตัวอย่างการกรอกแบบฟอร์ม RM4

NPRU-RM4

รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2563

หน่วยงาน สำนักงานอธิการบดี

ณ วันที่ 30 เดือน กันยายน พ.ศ. 2563

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาระบบบริหารจัดการด้วยหลักธรรมาภิบาล และปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงด้าน ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : สำนักงานอธิการบดี

โครงการ (1)	กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง) (3)	แนวทางแก้ไข/ ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (4)	ผลการดำเนินงาน (5)	ปฏิบัติตาม ระยะเวลา ดำเนินการ (6)	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ (7)	ปัญหา/อุปสรรค (8)	แนวทางแก้ไข (9)
1. การจัดเก็บรักษาทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม	1. การจัดเก็บรักษาครุภัณฑ์	1. ครุภัณฑ์สูญหาย	1. จัดเวรรักษาความปลอดภัย พร้อมติดตั้งกล้องวงจรปิด	1. มีการจัดเวรรักษาความปลอดภัย และติดตั้งกล้องวงจรปิดตามอาคารต่าง ๆ ภายในมหาวิทยาลัย	✓	6	1. การเข้าออกของบุคลากรภายใน และภายนอกมหาวิทยาลัย ในยามวิกาล	1. หน่วยรักษาความปลอดภัยตรวจสอบการเข้าออกของบุคคลภายนอก

โครงการ (1)	กิจกรรม (2)	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง) (3)	แนวทางแก้ไข/ ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (4)	ผลการดำเนินงาน (5)	ปฏิบัติตาม ระยะเวลา ดำเนินการ (6)	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ (7)	ปัญหา/อุปสรรค (8)	แนวทางแก้ไข (9)
		2. สถานที่ไม่เพียงพอ ต่อการจัดเก็บครุภัณฑ์ ที่เสื่อมสภาพ	2. จัดทำแผนควบคุม การจำหน่ายครุภัณฑ์ เสื่อมสภาพ และกำหนด ปฏิทินการขาย ทอดตลาด อย่างน้อยปี ละ 2 ครั้ง	2. ดำเนินการจำหน่าย ครุภัณฑ์ขาดทอดตลาด ปีละ 2 ครั้ง	✓	4	2. ครุภัณฑ์มีจำนวน มากหลายรายการ	2. จัดทำ QR Code ติดลงบนครุภัณฑ์เพื่อ ง่ายต่อการสำรวจ ตรวจสอบ เพื่อ จำหน่ายออก

ผู้บริหารหน่วยงาน

(.....)