

## แนวปฏิบัติที่ดี – การกำหนดประเด็นความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี

มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องวางระบบการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมเพื่อผลักดันภารกิจสำคัญ และตอบสนองต่อความคาดหวังทั้งภาคสังคม ภาครัฐ และภาคธุรกิจอย่างเหมาะสม ซึ่งการบริหารความเสี่ยง มี ๒ ระดับ คือ ระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน ทั้งนี้ มีหลักการในการวิเคราะห์เพื่อให้ได้มาซึ่งประเด็น ความเสี่ยง (อาจารย์โกโดย ศรีรัตโนภาส : จากกรอบมเชิงปฏิบัติการเพื่อวางแนวทางบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๙ เมื่อวันที่ ๒๑ ธันวาคม ๒๕๕๘) ดังนี้

๑. ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ควรจะสะท้อนความเสี่ยงหลักของมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทุกมิติของความเสี่ยง และทุกลักษณะงานหลัก โดยจะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย

- ต้องส่งผลกระทบต่อหลายส่วนงานและภาพกว้างของมหาวิทยาลัย
- ไม่สามารถแก้ไขได้เองภายในส่วนงาน
- ต้องอาศัยการพิจารณา การปรับปรุงเชิงนโยบาย และการขับเคลื่อนโดยผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย
- เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์หลักมหาวิทยาลัย

๒. ความเสี่ยงระดับส่วนงาน จะต้องพิจารณาจากปัจจัยต่างๆ ประกอบด้วย

- เป็นประเด็นหรือบริบทเฉพาะส่วนงาน
- สามารถบริหารเพื่อลดความเสี่ยงได้เอง
- มีส่วนเชื่อมโยงกับบางความเสี่ยงหลักของมหาวิทยาลัย และความเสี่ยงเหล่านั้นอาจลดลงได้ หากความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยลดลง

อย่างไรก็ตาม การกำหนดประเด็นความเสี่ยงมักจะสับสนระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุม ภายใน ซึ่งพอจะสรุปความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ได้ดังนี้

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร	- งานประจำที่ทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- เป็นงานที่มีลักษณะปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- งานบริหารตามโครงการ	- ปฏิบัติตามวิธีการทำงานตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- สิ่งที่ยังอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งการปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- คำนึงถึงสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้	- คำนึงถึงสิ่งที่เกิด ผิดพลาดได้
- เน้นการทำให้องค์กรดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม



แนวทางการกำหนดประเด็นความเสี่ยง

กรอบการกำหนด ประเด็นความเสี่ยง	แนวทาง/คำอธิบาย	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงที่ดี
จากนโยบายของผู้บริหาร	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง นำไปสู่การกำหนดประเด็นความเสี่ยงเพื่อบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ที่จะผลกระทบให้การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่กระทบต่อรายได้จากการเข้าศึกษาในมหาวิทยาลัย</li> <li>- ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ (Brand) ของมหาวิทยาลัยทักษิณยังไม่เป็นที่รู้จัก ฯลฯ</li> </ul>
จากยุทธศาสตร์ เป้าหมาย หรือพันธกิจหลัก	ควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน โดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตามแผนของหน่วยงาน อันจะส่งผลกระทบต่อทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์นั้นได้	การจัดการศึกษาในระดับนานาชาติที่รองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน ฯลฯ
จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมา	นำข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เช่น จากการประเมินคุณภาพภายใน จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน/คณะกรรมการ/หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จำนวนการรับนิสิตไม่เป็นไปตามแผนฯ</li> <li>- คู่มือ/แนวปฏิบัติด้านการเงินยังไม่ครบถ้วน ฯลฯ</li> </ul>
จากความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา	หากพบว่ายังคงมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ซึ่งวิเคราะห์แล้วว่ายังคงส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยหรือหน่วยงาน ก็ให้นำมากำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงได้ หรือหากพิจารณาแล้วพบว่าความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่นั้น อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ก็อาจจะนำไปบรรลุไว้ในแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในเพื่อบริหารจัดการและควบคุมต่อไป	(กำหนดจากประเด็นความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ของปีนั้นๆ)



กรอบการกำหนด ประเด็นความเสี่ยง	แนวทาง/คำอธิบาย	ตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงที่ดี
จากปัจจัยภายนอกที่ส่งผล กระทบต่อบุคลากรและนิสิต	สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย หรือหน่วยงาน เช่น ภัยพิบัติจาก ธรรมชาติ อัคคีภัย โรคติดต่อร้ายแรง หรือจากการกระทำของบุคคลหรือ กลุ่มบุคคล ที่ตั้งใจให้เกิดความเสียหาย ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสูญเสียชีวิต และทรัพย์สินของบุคลากรและนิสิต (อาจใช้วิธีการสำรวจความคิดเห็นจาก ผู้ที่อาจจะได้รับผลกระทบโดยตรงก็ได้)	- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่กระทบต่อการจัดการศึกษา - ความชำรุดของหอพักนิสิต - ระบบไฟฟ้าลัดวงจรภายใน มหาวิทยาลัย - การติดสารเสพติดของนิสิต - อุบัติเหตุจากการสัญจรภายใน มหาวิทยาลัย ฯลฯ

#### ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ

- การให้ความสำคัญจากผู้บริหาร
- การสร้างความรู้ความเข้าใจให้แก่บุคลากรที่รับผิดชอบด้านความเสี่ยง เช่น การอบรมให้ความรู้ฯ การศึกษาดูงานกับหน่วยงานที่มีการบริหารความเสี่ยงได้ดีทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย การจัดการกรรมการบริหารความเสี่ยงสัญจรเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย
- การถ่ายทอด/สื่อสารแผนการบริหารความเสี่ยงฯ ไปยังบุคลากรทุกระดับของหน่วยงาน เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน





ประมวลภาพกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

















