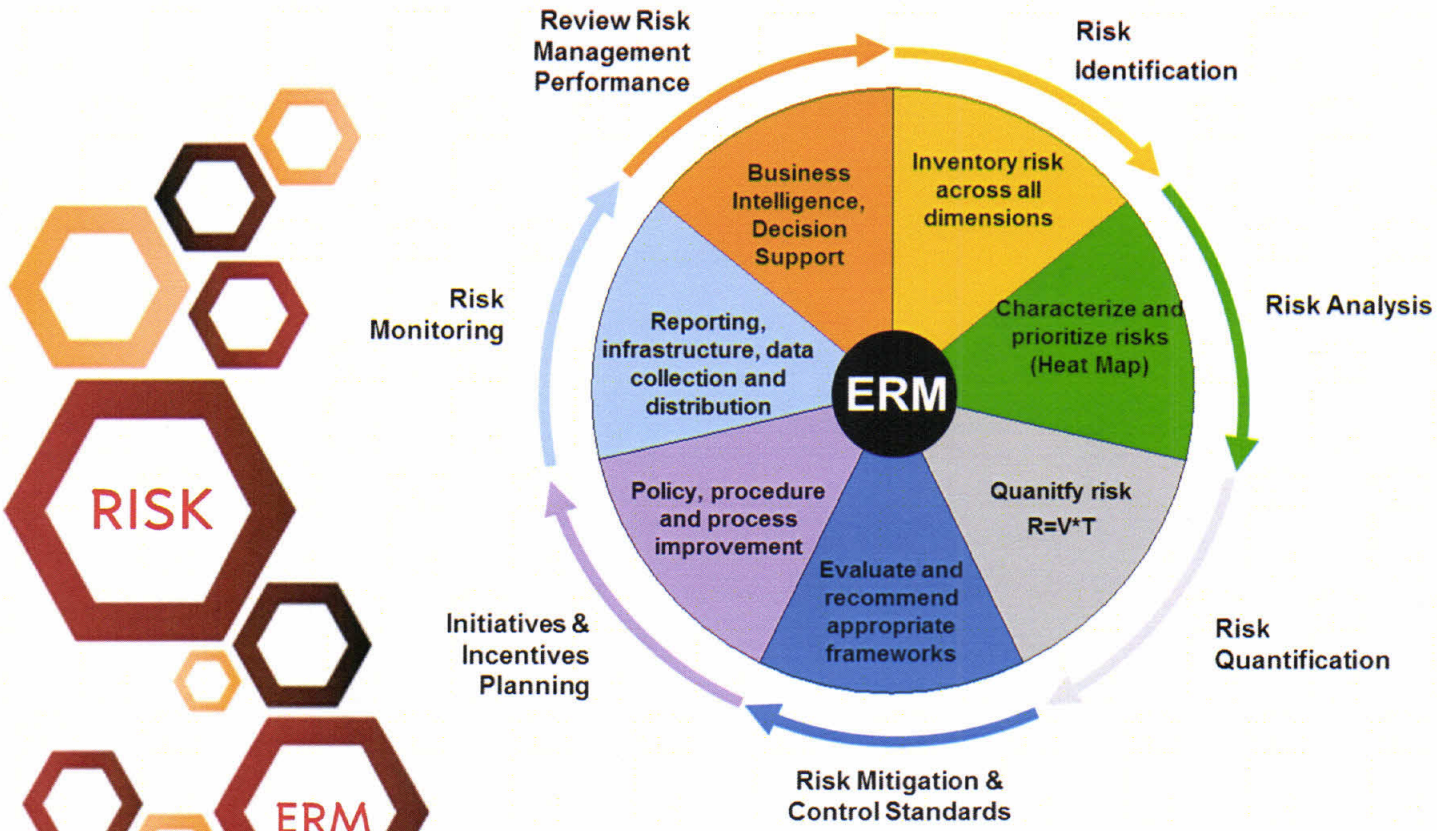
แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561



SAKON NAKHON RAJABHAT UNIVERSITY

ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2560 วันที่ 29 กันยายน 2560

คำนำ

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อ ลดมูลเหตุ ของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ คณะกรรมการได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอีก 1 ปีข้างหน้า โดยเสนอให้มีแผนป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคาดว่าจะเป็นแผนช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับใช้เป็นแนวทางสำหรับทุกคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานภายใน ให้ได้มีวิธีป้องกันความเสี่ยงร่วมกันและจะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยในการปฏิบัติงานในอนาคต

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
กันยายน 2560

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
บทที่ 1 บทนำ	
• ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย	1
• ผลการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รอบ 3 ปี (งบประมาณ พ.ศ. 2558 – 2560)	12
บทที่ 2 แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
• นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	17
• ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	18
• กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	18
บทที่ 3 กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	
• การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)	28
• การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)	28
• การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)	29
• การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง	33
• การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)	34
• การรายงาน	36
• การติดตามผล และการทบทวน	36
บทที่ 4 แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	38
• แบบประเมินความเสี่ยง	40
• แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง	43
• แผนบริหารความเสี่ยง	50

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน ที่ 465/2560 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2560

ภาคผนวก ข แบบฟอร์มกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (แบบฟอร์ม SNRU – ERM 1-9)

บทที่ 1
บทนำ

ข้อมูลทั่วไปของมหาวิทยาลัย
ตราสัญลักษณ์ประจำมหาวิทยาลัย

ตราพระราชลัญจกรประจำรัชกาลที่ 9 แห่งราชวงศ์จักรี

ราชภัฏสัญลักษณ์

ราชภัฏสัญลักษณ์เป็นตราประจำมหาวิทยาลัยซึ่งเป็นพระราชลัญจกรประจำพระองค์รัชกาลที่ 9 เป็นรูปพระที่นั่งอัฐทิศ ประกอบด้วยวงจักร กลางวงจักรมีอักขระเป็น อุ หรือเลข 9 รอบวงจักรมีรัศมีเปล่งออกโดยรอบ เหนือจักรเป็นรูปเศวตฉัตร 7 ชั้น ตั้งอยู่บนพระที่นั่งอัฐทิศ แปลความหมายว่า ทรงมีพระบรมเดชานุภาพในแผ่นดิน โดยที่วันบรมราชาภิเษกตามโบราณราชประเพณี ได้เสด็จประทับเหนือพระที่นั่งอัฐทิศ สมาชิกรัฐสภาถวายน้ำอภิเษกจากทิศทั้งแปดมีสีสัญลักษณ์ตราประจำสถาบัน 5 สี คือ

สีน้ำเงิน หมายถึง สถาบันพระมหากษัตริย์ผู้ให้กำเนิดและพระราชทานนาม“มหาวิทยาลัยราชภัฏ”

สีเขียว หมายถึง แหล่งที่ตั้งของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 38 แห่งในแหล่งธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม

สีทอง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรืองทางปัญญา

สีส้ม หมายถึง ความรุ่งเรืองของศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นที่ก้าวไกลใน 38 มหาวิทยาลัยราชภัฏ

สีขาว หมายถึง ความคิดอันบริสุทธิ์ของนักปราชญ์แห่งพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวฯ

สีประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- สีเขียว
- สีชมพู

ธงประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นแถบตามยาวของผืนธง

- แถบสีเขียว อยู่ตอนบน
- แถบสีชมพู อยู่ตอนล่าง

พระพุทธรูปประจำมหาวิทยาลัย

- พระพุทธรัชปัญญาบารมี

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย

- ต้นราชพฤกษ์ (ต้นคูน)

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณค่าทางวิชาการ พร้อมเข้าสู่ระดับสากล

คำอธิบายวิสัยทัศน์

หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครจะเป็นที่พึ่งของท้องถิ่น และมีคุณค่าทางวิชาการ โดยมุ่งเน้นการบูรณาการความเป็นท้องถิ่น ความเป็นสากล คุณธรรม และจริยธรรม ในการดำเนินพันธกิจสำคัญให้บรรลุเป้าหมายและก่อให้เกิดคุณค่าแก่สังคม และมีคุณค่าทางวิชาการ ดังนี้

1) ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมนำความรู้ สามารถประกอบอาชีพและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

2) ผลิตงานวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรมที่มีคุณค่าทางวิชาการ โดยบูรณาการองค์ความรู้และภูมิปัญญาของท้องถิ่นกับองค์ความรู้และภูมิปัญญาในระดับสากล

3) ถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การพัฒนาชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็งและยั่งยืน และเผยแพร่ความรู้ในระดับสากล

ค่านิยมหลักองค์กร

"ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำหน้าที่ อย่างมีความสุข" (4 H's, ประกอบด้วย Head, Heart and Hand for Healthy Organization)

Head หมายถึง ร่วมคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปทิศทางร่วมกัน

Heart หมายถึง มีจิตวิญญาณร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Hand หมายถึง ร่วมทำ ร่วมทำหน้าที่ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

Healthy Organization หมายถึง องค์กรสุขภาพดี องค์กรแห่งความสุข

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
2. วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้
5. บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

อัตลักษณ์

"บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ"

"บัณฑิตเป็นคนดี" หมายถึง คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

"มีจิตสาธารณะ" หมายถึง มีสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอื้ออาทรต่อผู้อื่นและแบ่งปัน

"มีทักษะวิชาชีพ" หมายถึง มีความชำนาญในวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเทคโนโลยี

เอกลักษณ์

"มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส"

"มหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส" หมายถึง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นมหาวิทยาลัยที่ให้โอกาสทางการศึกษาแก่คนในท้องถิ่น

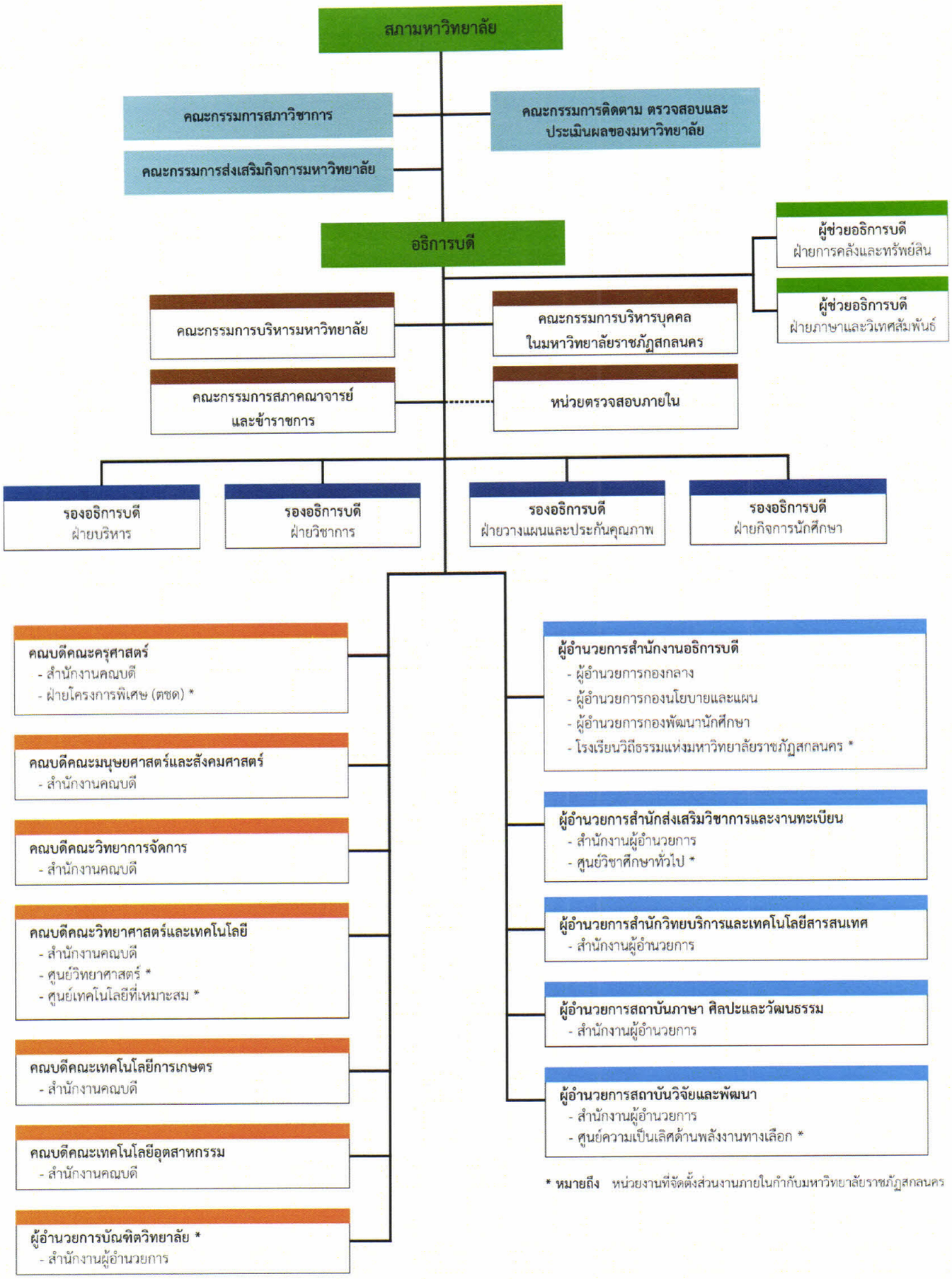
ประเด็นยุทธศาสตร์

1. การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ
2. การพัฒนาการวิจัยและงานสร้างสรรค์
3. การส่งเสริมการบริการวิชาการแก่ท้องถิ่น
4. การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่น
5. การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
2. รองอธิการบดี ทุกคน	รองประธานกรรมการ
3. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
4. คณบดี ทุกคน	กรรมการ
5. ผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน กอง ทุกคน	กรรมการ
6. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ทุกคน	กรรมการ
7. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
8. หัวหน้างานบริหารบุคคลและนิติการ	กรรมการ
9. นิติกร ทุกคน	กรรมการ
10. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน	กรรมการและเลขานุการ
11. นายพงศกร หาแก้ว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
12. นางสาวณัฐพัชร์ นวลมณีฐิติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
13. นางสาวธิดารัตน์ อุปชัย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

โครงสร้างการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



*** หมายถึง** หน่วยงานที่จัดตั้งส่วนงานภายในกำกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลักสูตรที่เปิดสอน

ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการจัดการศึกษา จำนวน 6 หน่วยงาน ได้แก่ คณะครุศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ คณะวิทยาการจัดการ คณะเทคโนโลยีการเกษตร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม โดยเปิดสอนทั้งหมด 68 หลักสูตร แยกเป็น 3 ระดับ ดังนี้ ระดับปริญญาตรี 53 หลักสูตร ระดับปริญญาโท 10 หลักสูตร และระดับปริญญาเอก 5 หลักสูตร ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางแสดงจำนวนหลักสูตรที่เปิดสอน ปีการศึกษา 2560

คณะ	ระดับการศึกษา			รวม
	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	
1. ครุศาสตร์	14	6	3	23
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	11	1	-	12
4. วิทยาการจัดการ	7	1	1	9
3. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	8	2	1	11
5. เทคโนโลยีการเกษตร	7	-	-	7
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	6	-	-	6
รวม	**53**	**10**	**5**	**68**

นักศึกษา

ปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวน 13,382 คน แบ่งเป็นนักศึกษาระดับปริญญาตรี 12,307 คน ปริญญาโท 859 คน และปริญญาเอก 216 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ตารางแสดงจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2559

คณะ	จำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2559									รวม
	ปริญญาตรี			ปริญญาโท			ปริญญาเอก			
	ภาคปกติ	ภาค กศ.ป.	รวม	ภาค ปกติ	ภาค พิเศษ	รวม	ภาค ปกติ	ภาค พิเศษ	รวม	
1. ครุศาสตร์	2,504	-	**2,504**	-	669	**669**	15	152	**167**	**3,340**
2. มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	2,255	488	**2,743**	-	14	**14**	-	-	**-**	**2,757**
3. วิทยาการจัดการ	2,740	630	**3,370**	-	86	**86**	-	40	**40**	**3,496**
4. วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	1,757	35	**1,792**	12	78	**90**	8	1	**9**	**1,891**
5. เทคโนโลยีการเกษตร	844	2	**846**	-	-	**-**	-	-	**-**	**846**
6. เทคโนโลยีอุตสาหกรรม	939	113	**1,052**	-	-	**-**	-	-	**-**	**1,052**
รวม	**11,039**	**1,268**	**12,307**	**12**	**847**	**859**	**23**	**193**	**216**	**13,382**

บุคลากร

ตารางที่ 3 ตารางแสดงจำนวนบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำแนกตามหน่วยงาน สายการปฏิบัติงาน

ส่วนราชการ	สายวิชาการ				สายสนับสนุนวิชาการ						รวม
	ขรก.	พม.	อ. พิเศษ	รวม	ขรก.	ลูกจ้างประจำ	พนักงานราชการ	พม.	ลูกจ้างชั่วคราว	รวม	
คณะครุศาสตร์	15	42	20	77	-	1	1	11	9	22	99
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	26	51	13	90	1	-	1	12	10	24	114
คณะวิทยาการจัดการ	21	35	1	57	-	-	1	10	2	13	70
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	33	46	5	84	1	2	1	19	9	32	116
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	10	26	3	39	1	-	-	8	7	16	55
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	15	31	1	47	-	-	1	8	4	13	60
บัณฑิตวิทยาลัย	-	-	-	0	-	-	1	11	7	19	19
สำนักงานอธิการบดี											
- กองกลาง	-	-	-	-	4	9	8	61	101	183	183
- กองนโยบายและแผน	-	-	-	-	1	1	-	10	-	12	12
- กองพัฒนานักศึกษา	-	-	-	-	1	-	1	11	8	21	21
- โรงเรียนวิถีธรรม	-	18	5	23	-	-	-	2	4	6	29
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	-	-	-	-	1	1	1	15	1	19	19
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	-	-	-	-	-	-	5	20	12	37	37
สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม	-	-	8	8	-	-	3	11	2	16	24
สถาบันวิจัยและพัฒนา	-	-	-	-	-	-	1	13	2	16	16
รวมทั้งสิ้น	**120**	**249**	**56**	**425**	**10**	**14**	**25**	**222**	**178**	**449**	**874**

ที่มา : จากงานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

1. บุคลากรสายวิชาการ

1.1 จำนวนบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีจำนวนบุคลากรสายวิชาการทั้งหมด จำนวน 432 คน จำแนกตามตำแหน่งทางวิชาการ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ จำนวน 14 คน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 84 คน และตำแหน่งอาจารย์ 334 คน ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรสายวิชาการ

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร	ปริญญาตรี				ปริญญาโท				ปริญญาเอก				รวม
		อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.	อาจารย์	ผศ.	รศ.	ศ.	
คณะครุศาสตร์	ข้าราชการ	-	-	-	-	1	1	-	-	4	6	3	-	15
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	37	1	-	-	7	1	-	-	46
	อาจารย์พิเศษ	1	-	-	-	1	4	-	-	3	6	3	-	18
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	ข้าราชการ	2	-	-	-	8	6	1	-	3	4	2	-	26
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	50	1	-	-	3	1	-	-	55
	อาจารย์พิเศษ	9	-	-		1	-	-	-	-	1	-	-	11
คณะวิทยาการจัดการ	ข้าราชการ	-	-	-	-	7	10	-	-	2	1	1	-	21
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	30	1	-	-	2	2	-	-	35
	อาจารย์พิเศษ		-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	1
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ข้าราชการ	2	-	-	-	5	9	-	-	10	5	2	-	33
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	30	-	-	-	14	2	-	-	46
	อาจารย์พิเศษ	-	-	-	-	-	1	1	-	2	1	-	-	5
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	ข้าราชการ	-	-	-	-	1	6	-	-	1	1	1	-	10
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	22	1	-	-	3	-	-	-	26
	อาจารย์พิเศษ	-	-	-	-	1	1	-	-	-	1	-	-	3
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	ข้าราชการ	-	-	-	-	4	9	-	-	2	-	-	-	15
	พนักงานมหาวิทยาลัย	-	-	-	-	30	1	-	-	-	-	-	-	31
	อาจารย์พิเศษ	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
โรงเรียนวิถีธรรม	ข้าราชการ	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	23	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	25
	อาจารย์พิเศษ	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
สถาบันภาษาศิลปวัฒนธรรม	อาจารย์พิเศษ	6	-	-	-	2	-	-	-	-	-	-	-	8
รวมทั้งสิ้น		45	-	-	-	232	52	2	-	57	32	12	-	432

ที่มา : จากงานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

1.2 จำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ทั้งหมด 316 คน จำแนกเป็น ข้าราชการ จำนวน 10 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 5 คน พนักงานราชการ จำนวน 25 คน พนักงานมหาวิทยาลัย จำนวน 225 คน และลูกจ้างชั่วคราว จำนวน 51 คน

ตารางที่ 5 ตารางแสดงจำนวนบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
คณะครุศาสตร์	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	9	2	-	11
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	6	-	-	6
คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์	ข้าราชการ	-	1	-	1
	พนักงานมหาวิทยาลัย	11	1	-	12
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	6	-	-	6
คณะวิทยาการจัดการ	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	8	2	-	10
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	-	-
คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	ข้าราชการ	-	1	-	1
	พนักงานมหาวิทยาลัย	16	3	-	19
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	1	-	-	1
	ลูกจ้างชั่วคราว	4	-	-	4
คณะเทคโนโลยีการเกษตร	ข้าราชการ	-	1	-	1
	พนักงานมหาวิทยาลัย	7	1	-	8
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	2	-	-	2
คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	7	1	-	8
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	-	-

หน่วยงาน	ประเภทบุคลากร	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	รวม
สำนักงานอธิการบดี	ข้าราชการ	1	5	-	6
	พนักงานมหาวิทยาลัย	75	11	-	86
	พนักงานราชการ	7	-	-	7
	ลูกจ้างประจำ	4	-	-	4
	ลูกจ้างชั่วคราว	18	-	-	18
สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	ข้าราชการ	1	-	-	1
	พนักงานมหาวิทยาลัย	13	2	-	15
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	1	-	-	1
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	19	1	-	20
	พนักงานราชการ	4	2	-	6
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	6	1	-	7
สถาบันภาษา ศิลปะและวัฒนธรรม	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	10	2	-	12
	พนักงานราชการ	3	-	-	3
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	-	-	-	-
สถาบันวิจัยและพัฒนา	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	6	6	1	13
	พนักงานราชการ	-	1	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	-	2	-	2
บัณฑิตวิทยาลัย	ข้าราชการ	-	-	-	-
	พนักงานมหาวิทยาลัย	11	-	-	11
	พนักงานราชการ	1	-	-	1
	ลูกจ้างประจำ	-	-	-	-
	ลูกจ้างชั่วคราว	5	-	-	5
รวมทั้งสิ้น		**269**	**46**	**1**	**316**

ที่มา : จากงานบริหารบุคคลและนิติการ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี

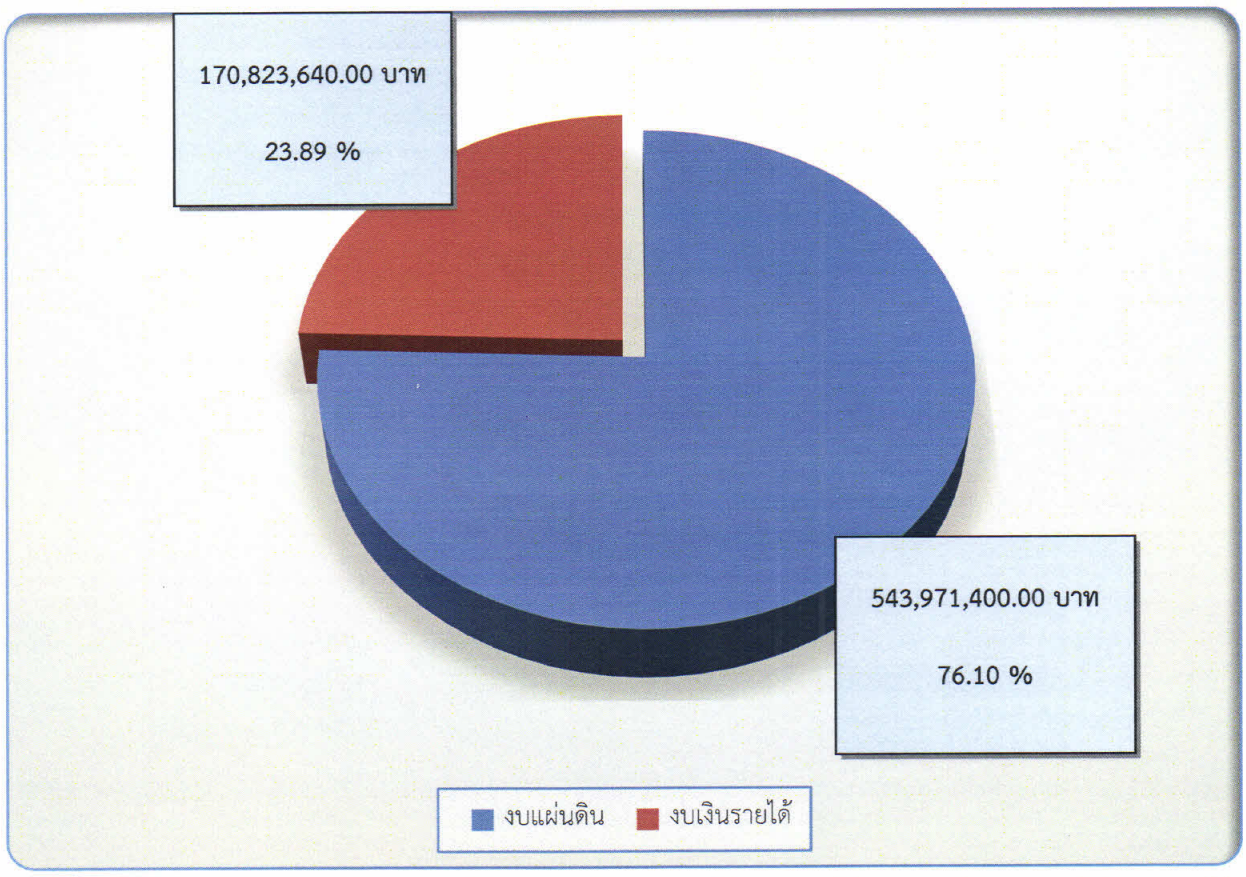
งบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีงบประมาณจำนวนทั้งสิ้น 714,795,040.00 บาท เป็นงบประมาณแผ่นดิน จำนวน 543,971,400.00 บาท และเงินนอกงบประมาณ จำนวน 170,823,640.00 บาท ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 6 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำแนกตามประเภทงบประมาณ

ประเภทงบประมาณ	จำนวนเงิน	ร้อยละ
1. งบประมาณแผ่นดิน	543,971,400.00	76.10
2. งบประมาณเงินรายได้	170,823,640.00	23.89
รวม	**714,795,040.00**	**100.00**

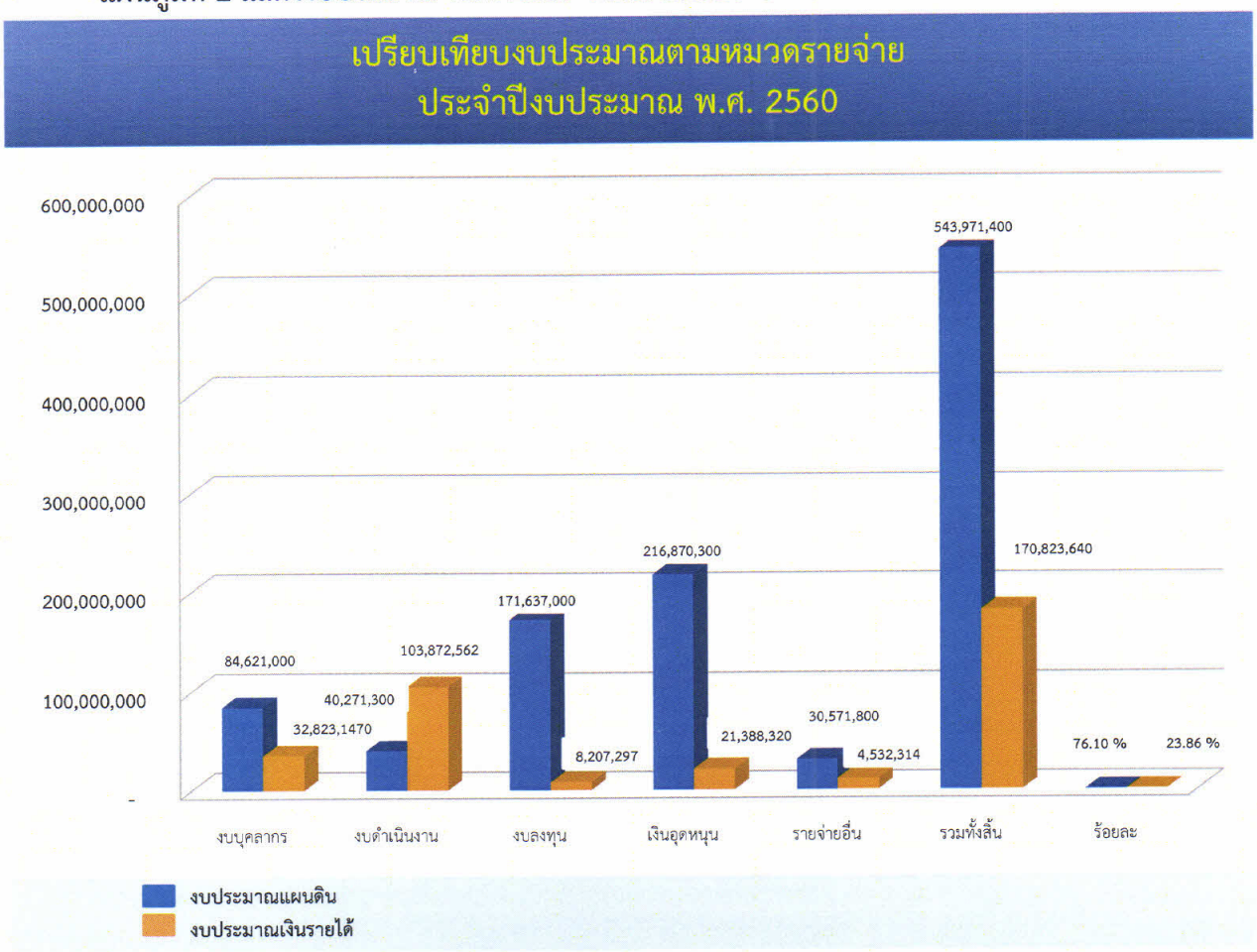
แผนภูมิที่ 1 ร้อยละของงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำแนกตามประเภทงบประมาณ



ตารางที่ 6 จำนวนงบประมาณของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำแนกตามประเภทรายจ่าย

ประเภทงบ	พ.ศ. 2560			
	แผ่นดิน	เงินรายได้	รวม	ร้อยละ
งบบุคลากร	84,621,000.00	32,823,147.00	117,444,147.00	16.43
งบดำเนินงาน	40,271,300.00	103,872,562.00	144,143,862.00	20.16
- ค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ	33,626,700.00	91,549,282.00		
- ค่าสาธารณูปโภค	6,644,600.00	12,323,280.00		
งบลงทุน	171,637,000.00	8,207,297.00	179,844,297.00	25.16
- ค่าครุภัณฑ์	14,725,400.00	5,807,297.00		
- ค่าที่ดินสิ่งก่อสร้าง	156,911,600.00	2,400,000.00		
เงินอุดหนุน	216,870,300.00	21,388,320.00	238,258,620.00	33.33
รายจ่ายอื่น	30,571,800.00	4,532,314.00	35,104,114.00	4.91
รวมทั้งสิ้น	**543,971,400.00**	**170,823,640.00**	**714,795,040.00**	**100**

แผนภูมิที่ 2 แสดงงบประมาณ พ.ศ. 2560 จำแนกตามประเภทรายจ่าย



ผลการดำเนินงานการจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รอบ 3 ปี (งบประมาณ 2558 - 2560)

1) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2558

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
1. บุคลากรไม่มีความชำนาญในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย	1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน 2. ส่งบุคลากรเข้าฝึกอบรม/สัมมนา เพื่อพัฒนาศักยภาพในการปฏิบัติงาน
2. การประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ภายในมหาวิทยาลัย ในการร่วมคิดและจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรมมีความเสี่ยงเชิงการบริหารจัดการเนื่องจากแต่ละหน่วยงานมีแนวทางในการบริหารงานที่แตกต่างกัน	ควรมีนโยบายจากมหาวิทยาลัยที่ชัดเจนเกี่ยวกับการขับเคลื่อนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ด้านทำนุบำรุง ศิลปะและวัฒนธรรม ระดับมหาวิทยาลัยที่ชัดเจน เพื่อให้เป็นแนวปฏิบัติร่วมกันของหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ประจำดำรงตำแหน่งทางวิชาการมีน้อย	1. ทำแผนรองรับเพื่อของบประมาณสนับสนุนทุนสำหรับทำผลงานทางวิชาการ 2. ส่งเสริม สนับสนุน และสร้างแรงจูงใจในการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการ
4. การคัดลอกวิทยานิพนธ์ของนักศึกษา	ใช้ระบบฐานข้อมูลในการตรวจสอบการคัดลอกวิทยานิพนธ์
5. การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาไม่ตรงตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้	1. ผู้ปฏิบัติงานประกันคุณภาพการศึกษาต้องศึกษาคู่มือให้ละเอียด ชัดเจน 2. จัดอบรมและส่งบุคลากรที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมประชุม สัมมนา ศึกษาดูงานด้านงานประกันคุณภาพการศึกษา 3. บูรณาการงานประกันคุณภาพการศึกษากับภาระงานประจำ
6. ขาดระบบการติดต่อประสานงานการช่วยเหลือในกรณีเกิดอุบัติเหตุฉุกเฉินหรือเจ็บป่วย	1. จัดทีมภาคีเครือข่ายที่สามารถประสานงานปฐมพยาบาลเบื้องต้นและส่งต่อได้อย่างรวดเร็วและเป็นไปตามระบบ 2. จัดทำแนวปฏิบัติการส่งต่อการให้บริการกรณีฉุกเฉิน 3. ประชาสัมพันธ์การจัดทำระบบ 4. จัดทำภาคีเครือข่ายไปที่หอพักตลอด 24 ชั่วโมง
7. ความผิดพลาดของการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของบุคลากรด้านพัฒนาเครือข่าย	1. สนับสนุนงบประมาณการพัฒนาบุคลากร 2. จัดให้มีกิจกรรมร่วมระหว่างบุคลากร 3. จัดหาเครื่องมือวัดศักยภาพการทำงาน 4. สนับสนุนขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากร
8. สถานที่ในการจัดแสดงหอวัฒนธรรมที่มีชีวิต มีสภาพที่ทรุดโทรม	ควรมีการสำรวจจุดที่ต้องมีการซ่อมแซมและปรับปรุง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายในการจัดแสดงเนื้อหาในหอวัฒนธรรม
9. บางหลักสูตรที่เปิดสอนไม่ตรงกับความต้องการของผู้เรียน ผู้ประกอบการและสังคม	1. จัดทำรูปแบบการดำเนินการตามเกณฑ์มาตรฐานของ สกอ. โดยให้มีผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ 2. ก่อนพัฒนาหลักสูตรต้องทำการสำรวจความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
10. การป้องกันการโจรกรรมทรัพย์สินครุภัณฑ์ราชการ	1. จัดบุคลากรมาอยู่เวรในเวลากลางคืน 2. มีกล้องวงจรปิดเกือบทุกอาคาร 3. มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ตรวจลาดตระเวนตลอด 24 ชม.
11. การเกิดอุบัติเหตุระหว่างเดินทางไปราชการ	1. ขับรถด้วยความระมัดระวัง ขับรถช้าลง 2. ปฏิบัติตามกฎจราจรอย่างเคร่งครัด 3. เตรียมความพร้อมร่างกายก่อนการเดินทางโดยการพักผ่อนให้เพียงพอ

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
12. การเกิดโรคติดต่อภายในโรงเรียนวิถีธรรมตามฤดูกาลระบาดของโรค	1. เปิดหน้าต่าง ประตู แทนการเปิดเครื่องปรับอากาศ เมื่อมีนักเรียนเกิดป่วยด้วยโรคติดต่อ 2. นักเรียนที่อยู่ในข่ายสงสัยหรือพบว่าเป็นโรคติดต่อ แนะนำให้หยุดเรียน 3. บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนวิถีธรรมร่วมมือกันรักษาความสะอาดภายในโรงเรียน
13. การป้องกันเกิดอัคคีภัยและอุบัติเหตุในสถานที่ราชการ	1. มีการซ้อมแผนป้องกันอพยพหนีไฟในอาคารสูงเป็นประจำทุกปี 2. มีการรณรงค์บุคลากรในการป้องกันถอดปลั๊กไฟก่อนเลิกงาน 3. จัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์เครื่องดับเพลิงที่ทันสมัยและพร้อมใช้งานประจำทุกอาคาร 4. ให้ความรู้ความเข้าใจกับบุคลากรในด้านความปลอดภัยในอาคารรวมถึงฝึกปฏิบัติเพื่อรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน 5. จัดอบรมให้ความรู้การหนีไฟการใช้อุปกรณ์ดับเพลิง การปฐมพยาบาลเบื้องต้น
14. ผลการเบิกจ่ายงบประมาณภาพรวมไม่เป็นไปตามเป้าหมายของมาตรการเร่งรัดการใช้จ่ายเงินประจำปี	1. เพิ่มมาตรการให้สาขาต่างๆ ของคณะมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนและการจัดสรรงบประมาณลงโครงการ/กิจกรรมต่างๆ ต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ 2. จัดทำแผนการใช้จ่ายงบประมาณแต่ละโครงการให้ชัดเจนและดำเนินการตามขั้นตอนพร้อมกับมีมาตรการทวงถามความก้าวหน้าในการเบิกจ่าย 3. มีคณะกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีมีแผนติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายเดือน/ไตรมาส 4. มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี และมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณรายจ่ายลงทุนให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1 5. ในกรณีผู้รับจ้างไม่สามารถดำเนินงานให้เป็นไปตามงวดงานได้ให้ผู้รับจ้างเสนอปรับเปลี่ยนงวดงานให้สอดคล้องกับการดำเนินงาน 6. ผู้จ้างสามารถจ่ายเงินล่วงหน้าแก่ผู้รับจ้างเพื่อเสริมสภาพคล่องได้ไม่เกินร้อยละ 15 ของงบประมาณทั้งหมด 7. ชี้แจงระเบียบพัสดุให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้องและจัดทำคู่มือระเบียบพัสดุที่จำเป็นหรือใช้บ่อยครั้งในระดับคณะฯ 8. จัดทำคำอธิบายกฎระเบียบฯขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจน และจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการเป็นประจำ
15. การใช้งบประมาณผิดประเภทไม่ถูกต้องตามระเบียบ ข้อบังคับ	1. ชี้แจงระเบียบพัสดุให้ผู้ปฏิบัติงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง 2. จัดทำคู่มือระเบียบพัสดุที่จำเป็นหรือใช้บ่อยครั้งในระดับคณะ
16. การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามหลักวิศวกรรมของผู้รับจ้าง	1. จัดให้มีการประชุมติดตามผลงานเป็นประจำ 2. การตรวจสอบและอนุมัติก่อนดำเนินงาน
17. พื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศที่ใช้ในมหาวิทยาลัยไม่เพียงพอ	1. คัดลอกข้อมูลออกจากเครื่องแม่ข่าย สัปดาห์ละ 1 ครั้ง 2. จัดหาอุปกรณ์เพื่อเพิ่มพื้นที่จัดเก็บข้อมูล

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
18. ระบบฐานข้อมูลสารสนเทศยังไม่สมบูรณ์	1. พัฒนาระบบสารสนเทศในด้านการเรียนการสอน 2. จัดทำระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลองค์ความรู้ต่างๆ ของแต่ละส่วนงานในระบบสามารถเรียกใช้ได้ง่าย
19. ผลงานวิจัยและบทความทางวิชาการมีจำนวนน้อย	1. บริการจัดหาทุนเพิ่ม 2. ส่งเสริมอาจารย์ให้เข้าร่วมอบรมเป็นนักวิจัยรุ่นใหม่กับสถาบันวิจัย 3. ส่งเสริมให้อาจารย์ขอทุนวิจัยอย่างต่อเนื่อง 4. ประชาสัมพันธ์เอกสารเกี่ยวกับการเผยแพร่ผลงานวิจัยและคุ้มครองสิทธิบัตรผลงานวิจัย 5. จัดประชุมชี้แจงให้ความรู้และสร้างระบบพี่เลี้ยงงานวิจัย 6. ส่งเสริมให้ทำงานวิจัย เพื่อนำงานวิจัยมาเขียนเป็นบทความเพื่อการเผยแพร่ 7. สร้างเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างอาจารย์ที่มีประสบการณ์การเขียนบทความกับอาจารย์ที่ยังไม่เคยมีประสบการณ์ 8. ให้ความรู้ จัดอบรม ส่งเสริมให้ผู้สนใจทำงานวิจัยมีความรู้ด้านการเขียนโครงการวิจัยเพื่อให้ได้ทุน 9. หาแหล่งทุนที่หลากหลายและสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านงานวิจัย

2) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
1. จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง	1. จัดกิจกรรมแนะแนวการรับนักศึกษาและกิจกรรมบริการวิชาการกับโรงเรียนมัธยมศึกษาต่างๆ 2. พัฒนาหลักสูตรให้ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน
2. การพัฒนาอาจารย์และบุคลากรให้มีตำแหน่งทางวิชาการที่สูงขึ้น	1. บูรณาการงานวิจัยการศึกษากับภาระงานประจำและนำผลงานวิจัยมาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน 2. บูรณาการงานวิจัยการศึกษากับภาระงานประจำ 3. ส่งเสริมให้อาจารย์และบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ
3. การจัดการเรียนการสอนไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 และยังไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาดแรงงาน	1. จัดโครงการเพิ่มเติมและปรับปรุงห้องเรียนคุณภาพ 2. โครงการชุดครุภัณฑ์ห้องเรียนคุณภาพคณะวิทยาการจัดการและคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 3. ปรับปรุงระบบอินเทอร์เน็ตที่มีความเร็วสูงและมีความเสถียรต่อการปฏิบัติหรือการจัดการเรียนการสอน 4. ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางวิชาการ ทักษะวิชาชีพ ความรู้ทางด้านคุณธรรมจริยธรรมของบัณฑิตให้เป็นไปตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ
4. การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมายมาตรการเร่งรัดการเบิกจ่าย	1. มีคณะกรรมการ ติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปีมีแผนติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายเงินงบประมาณรายเดือน/ไตรมาส 2. เพิ่มมาตรการให้สาขาต่างๆ ของคณะมีการวางแผนการใช้จ่ายเงินที่ชัดเจนและการจัดสรรงบประมาณให้โครงการ/กิจกรรมต่างๆ ต้องสอดคล้องกับแผนปฏิบัติราชการ

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	3. มีการทบทวนและปรับปรุงแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณประจำปี และมีการวางแผนการจัดซื้อจัดจ้างงบประมาณรายจ่ายลงทุนให้แล้วเสร็จภายในไตรมาสที่ 1 4. จัดทำคำอธิบายกฎระเบียบฯ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานให้ชัดเจนและจัดอบรมให้ความรู้แก่ผู้ปฏิบัติงานและผู้รับบริการ
5. ข้อมูลจากเครื่องแม่ข่ายมีโอกาสที่จะสูญหาย	1. กำหนดแนวนโยบาย/แนวปฏิบัติการเข้าถึงของเครื่องแม่ข่าย 2. จัดหาอุปกรณ์สำรองไฟที่เพียงพอต่อการทำงานของเครื่องแม่ข่าย

3) ปีงบประมาณ พ.ศ. 2560

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
1. เงินรายได้จากการจัดการศึกษาลดลง สาเหตุมาจากจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลง	1. สร้างจุดขายหรือจุดเด่นในแต่ละสาขาวิชา โดยมีผลงานวิจัยมารองรับ เช่น โครงการวิจัยเรื่องปัจจัย ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และโครงการวิจัย เรื่อง การสร้างเครื่องกำเนิดไฟฟ้าเทอร์โมอิเล็กทริก โดยใช้แหล่งความร้อนจากแสงอาทิตย์และระบายความร้อนจากแหล่งน้ำ 2. แต่ละสาขาวิชาควรเปิดหลักสูตรอบรมระยะสั้น (Non – Degreeprograms) และให้อาจารย์บุคลากรทำงานวิจัยจากแหล่งทุนภายนอกเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับมหาวิทยาลัย 3. ปรับรูปแบบการประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษา (เชิงรุก) เพื่อดึงดูดผู้เรียนในพื้นที่ 4. ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรเพื่อให้ได้บัณฑิตสอดคล้องกับความต้องการของสังคม
2. หลักสูตรบางหลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน	1. จัดทำแผนดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรที่กำหนดโดย สกอ. 2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละหลักสูตร 3. ประชุมคณะกรรมการบริหารหลักสูตรภาคเรียนละไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง เพื่อรายงานปัญหาและอุปสรรคจุดอ่อนของหลักสูตรหารือและรับข้อเสนอแนะจากกรรมการเพื่อพัฒนาการจัดการเรียน การสอนสู่กรอบมาตรฐานของ สมศ. และ สกอ. 4. ดำเนินการตามแผนงานด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรฯโดยเน้นกระบวนการทำงานแบบกลุ่ม/ทีมเปิดโอกาสให้ประธานสาขาวิชาและบุคลากรสายวิชาการได้ออกแบบการทำงาน - แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารวิชาการ - แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการหลักสูตรตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) - จัดทำโครงการบริหารพัฒนาหลักสูตร 5. ดำเนินการติดตามตรวจสอบประเมินผลการดำเนินงาน

ความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง
	6. ประเมินผลงานด้านการบริหารหลักสูตร โดยนำจุดอ่อนมาพัฒนาพร้อมทั้งปรับปรุงและนำจุดแข็งมาพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพในหลักสูตรต่อๆ ไป
3. ความไม่ปลอดภัยของระบบสารสนเทศ	1. โครงการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อยกระดับคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย <u>กิจกรรมที่ 1</u> : การต่ออายุซอฟแวร์ป้องกันไวรัส 2. โครงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ประกอบด้วย <u>กิจกรรมที่ 1</u> : ส่งบุคลากรเข้าร่วมอบรมเกี่ยวกับความปลอดภัยของระบบสารสนเทศ <u>กิจกรรมที่ 2</u> : สร้างความตระหนักของความปลอดภัยด้านสารสนเทศ 3. อาจารย์และบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศร่วมกันระดมความคิดเพื่อหาแนวทางและวิธีการป้องกันไวรัสคอมพิวเตอร์ภายในมหาวิทยาลัย
4. ผลงานวิจัยหรืองานสร้างสรรค์ที่ตีพิมพ์เผยแพร่ระดับชาติหรือนานาชาติไม่เป็นไปตามแผนและการนำองค์ความรู้จากงานวิจัยไปบริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. ส่งเสริมให้นักวิจัยทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อผลงานวิจัยที่สามารถตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติและอยู่ในฐานข้อมูลสากล 2. จัดอบรมเชิงปฏิบัติการให้ความรู้เกี่ยวกับกระบวนการและเทคนิคการจัดเตรียมผลงานวิจัย (ต้นฉบับ) เพื่อตีพิมพ์เผยแพร่ระดับนานาชาติระดับชาติและอยู่ในฐานข้อมูลสากล 3. กำหนดให้หัวข้อการวิจัยมาจากปัญหาของสังคม ชุมชนและภาคอุตสาหกรรมเพื่อให้ผลงานวิจัยได้นำไปใช้ประโยชน์และแก้ปัญหาให้สังคมชุมชนและภาคอุตสาหกรรมได้จริง 4. สร้างระบบฐานข้อมูลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยเพื่อสามารถนำข้อมูลไปใช้ประโยชน์ได้
5. แผนการบริหารทรัพยากรบุคคลยังไม่ครอบคลุมทุกประเด็นที่เกี่ยวข้อง	1. จัดทำแผนบริหารทรัพยากรบุคคลประกอบด้วย - แผนรักษาทรัพยากรบุคคล - แผนการเข้าสู่ตำแหน่งเพื่อสร้างความก้าวหน้าของบุคลากร (Career path) 2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรบุคคล

บทที่ 2
แนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 หมวดที่ 3 มาตรา 9(1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าและตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการศึกษา ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครได้ดำเนินงานตามพันธกิจหลักและประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย คือ การเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา และการบริหารจัดการได้มีการนำระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมาใช้ในการควบคุมและการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มีระบบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อ ลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

3. ให้มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง

4. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี

5. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอบเขตของการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้วางระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดวางระบบการควบคุมภายในและการประเมินผลการควบคุมภายใน แนวทางการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน และสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยให้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมพันธกิจทั้ง 4 ด้านของมหาวิทยาลัย และให้เชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และวิเคราะห์ระบุปัจจัยเสี่ยง ในประเด็นที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใน 4 ประเด็น ในประเด็นดังต่อไปนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน

4) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

1. คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของคณะ สำนัก สถาบัน โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

2. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ สำนัก สถาบัน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก 5 ด้านของมหาวิทยาลัย คือ

2.1 ด้านผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม

2.2 วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น

2.3 ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

2.4 พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้

2.5 บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

3. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2560 โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่องและนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงร่วมกับความเสี่ยงที่เกิดในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

4. ใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถาบัน ตัวบ่งชี้ 5.1 (ข้อ 3) ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

5. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง

6. ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์ทั้ง 4 ด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัย

7. การประเมินโอกาส ผลกระทบ ความรุนแรงของความเสี่ยง และการจัดอันดับความเสี่ยงให้ใช้เกณฑ์การประเมินตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด และให้ระบุระดับความรุนแรงของความเสี่ยงโดยใช้แผนภูมิความเสี่ยง

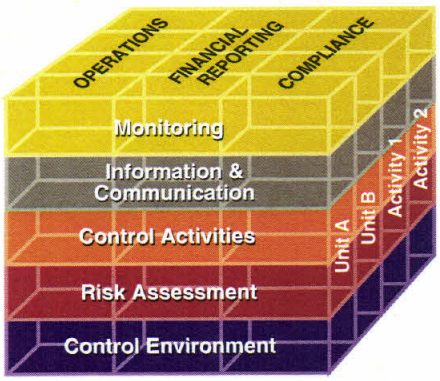
การแนวทางในการบริหารความเสี่ยง (ERM : Enterprise Risk Management)

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงทั้งหมด ที่มีผลกระทบสำคัญทั้งจากภายในและภายนอก ที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรจะได้รับการพิจารณาและจัดการให้หมดไปหรือลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้ผลการดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล แต่ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงดังกล่าว นอกจากจะต้องมีการดำเนินการทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการแล้ว หากยังต้องให้ความสำคัญในการกำหนดผู้รับผิดชอบต่อกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของการจัดการความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน หรือพิจารณาการปฏิบัติเพิ่มเติมที่จำเป็น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการจัดการความเสี่ยง มีการติดตาม (Monitoring) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการจัดการความเสี่ยง มีคุณภาพ มีความเหมาะสม และการบริหารความเสี่ยงได้นำไปใช้ทุกระดับขององค์การ มีการรายงานความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ และท้ายสุดมีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication) แก่บุคลากรทุกคนให้ได้รับรู้และเข้าใจอย่างทั่วถึง จะสามารถช่วยให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

เพื่อให้การจัดการของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามระบบการบริหารความเสี่ยงที่ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉินเพื่อให้มีความมั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

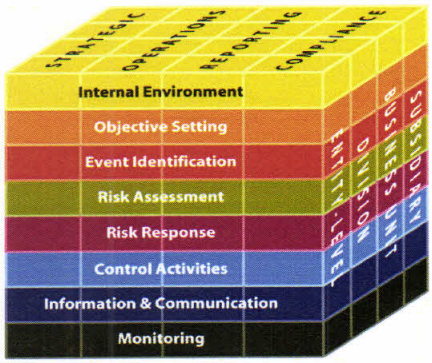
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน *COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)

Objectives of IC



Internal Control

Objectives of ERM



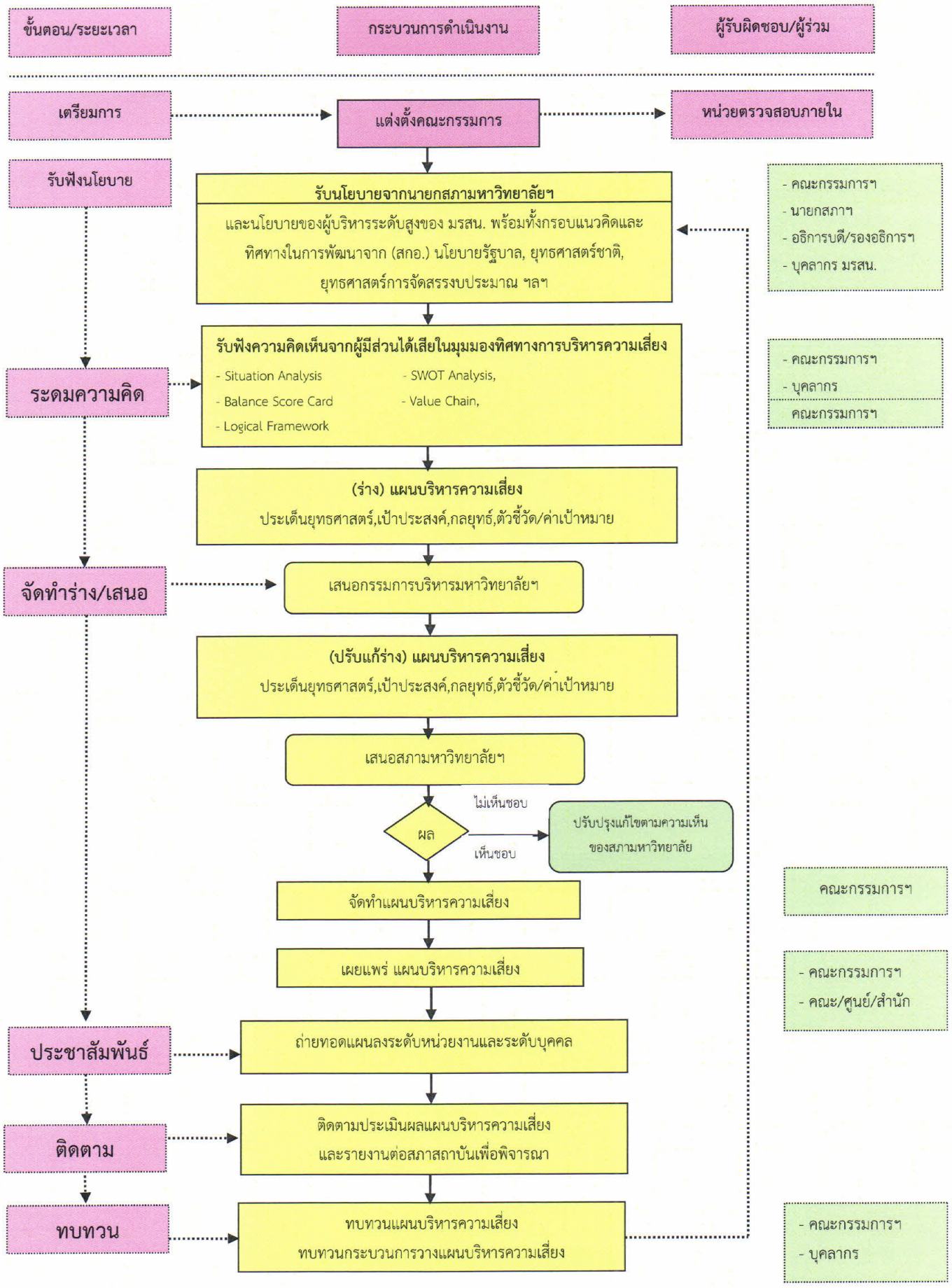
Enterprise Risk Management

สรุปขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

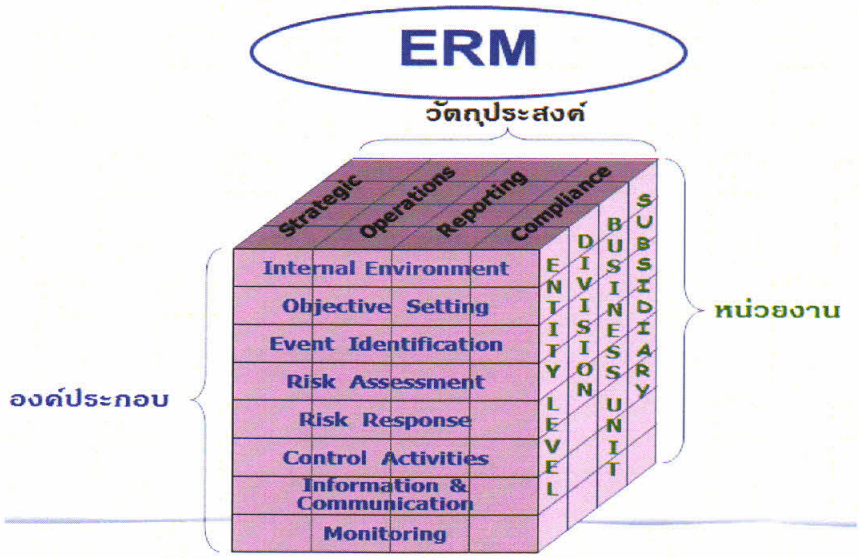
ขั้นตอน	การดำเนินการ/กิจกรรม
1 กำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม	**แต่งตั้งกรรมการ/คณะทำงานเพื่อดำเนินการ** (1) ศึกษาภาพรวมขององค์กร (2) กำหนดวัตถุประสงค์ (3) แบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)	**ประชุมคณะกรรมการ/ประชุมเชิงปฏิบัติการฯ เพื่อดำเนินการระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง โดย** (1) การระดมสมอง (Brainstorming) (2) ใช้ข้อมูลในอดีต (Past Data) (3) ใช้รายงานการตรวจสอบ (Check List) เช่น จากแบบสอบถามการควบคุมภายใน เป็นต้น (4) การวิเคราะห์ความผิดพลาดของมนุษย์ (Human Error Analysis) (5) วิเคราะห์ระบบงาน (Work System Analysis) → จำแนกประเภท (1) ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (2) ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล (3) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (4) ความเสี่ยงด้านกระบวนการ
3 ประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	**วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง** (1) ประเมินโอกาส (1 - 5) (2) ผลกระทบ (1 - 5) (3) ประเมินความเสี่ยง (1 - 25) (4) จัดลำดับความเสี่ยง (ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก) → ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 1 - 5 → จัดทำแผนภูมิความเสี่ยง
4 ตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)	**วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง** (1) ความเสี่ยงต่ำ : ยอมรับความเสี่ยง (2) ความเสี่ยงปานกลาง : ยอมรับความเสี่ยง โดยมีมาตรการติดตาม (3) ความเสี่ยงสูง : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุม (4) ความเสี่ยงสูงมาก : ควบคุมความเสี่ยง โดยมีแผนการควบคุมถ่ายโอนความเสี่ยง → - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 6 - กำหนดมาตรการควบคุม - มอบหมายผู้รับผิดชอบ - กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ↓ รายงานการควบคุมภายใน
5 ติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)	**ติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง** **(1) รายงาน รอบ 6 เดือน** → - รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน ตามแบบฟอร์ม SNRU-ERM 9 **(2) รายงาน รอบ 12 เดือน** → 1. รายงานผู้บริหารระดับ คณะ/หน่วยงาน และอธิการบดี ตามแบบฟอร์ม SNRU - ERM 9 2. รายงานผลการควบคุมภายใน เสนออธิการบดี

หมายเหตุ : อ้างอิงจากการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO ซึ่งครอบคลุมแนวทางกำหนดนโยบายการบริหารงาน การดำเนินงาน และการติดตามประเมินผล

Flow Chart ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management)



การบริหารความเสี่ยง : วัตถุประสงค์

ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic) : วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ในภาพรวม

ด้านการปฏิบัติงาน (Operations) : ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ด้านการรายงานการเงิน (Reporting) : ความเชื่อถือได้ทั้งภายในและภายนอก

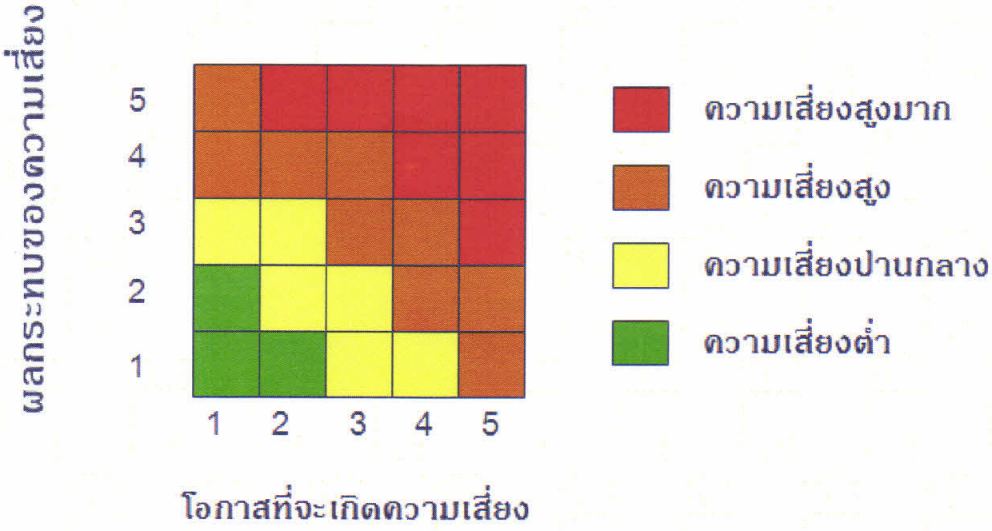
ด้านการปฏิบัติตามข้อกำหนด (Compliance) : กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

การบริหารความเสี่ยง – องค์ประกอบ

ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุถึงเหตุการณ์ที่อาจ ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกิจกรรม การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

การประเมินความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk)



การตอบสนองความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

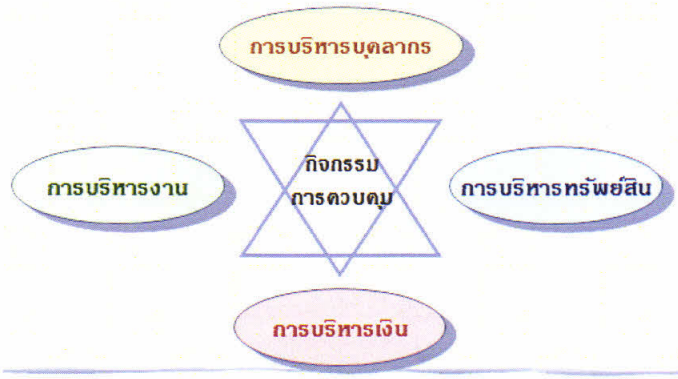
การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่างๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์



การบริหารความเสี่ยงโครงการ (Project Risk Management)

ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ

- พระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546
- ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544
- มติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 26 พ.ค. 2552 เรื่องการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามหลักธรรมาภิบาล

มหาวิทยาลัย (ภาครัฐ & เอกชน)

- การประกันคุณภาพการศึกษาตาม พรบ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545)

ภาคเอกชน

- หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- ISO 31000

ประเภทความเสี่ยง

การบ่งชี้เหตุการณ์

การระบุเหตุ/ปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมภายใน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (ความเสี่ยงจากเหตุการณ์)

วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม

ระบุปัจจัยเสี่ยง

ความเสี่ยงในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
- นโยบายผู้บริหาร - แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำ บุคลากร การสื่อสาร) - หลักเกณฑ์การประเมินผล - นโยบายจรรยาบรรณ - การบริหารทรัพยากรบุคคล	- โครงสร้างองค์กร - สถานที่ - การมอบหมายงาน - กระบวนการ - การควบคุมภายใน - การตรวจสอบภายใน - แผน-ผลการปฏิบัติงาน - ระบบการสื่อสาร - การรักษาทรัพย์สิน	- งบประมาณ (เงินในและนอก) - เงินรายได้ - การใช้จ่าย - รายงานการเงิน	- ข้อทักท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด - ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - การแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (ความเสี่ยงจากองค์กร หน่วยงาน การปฏิบัติงาน)

ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

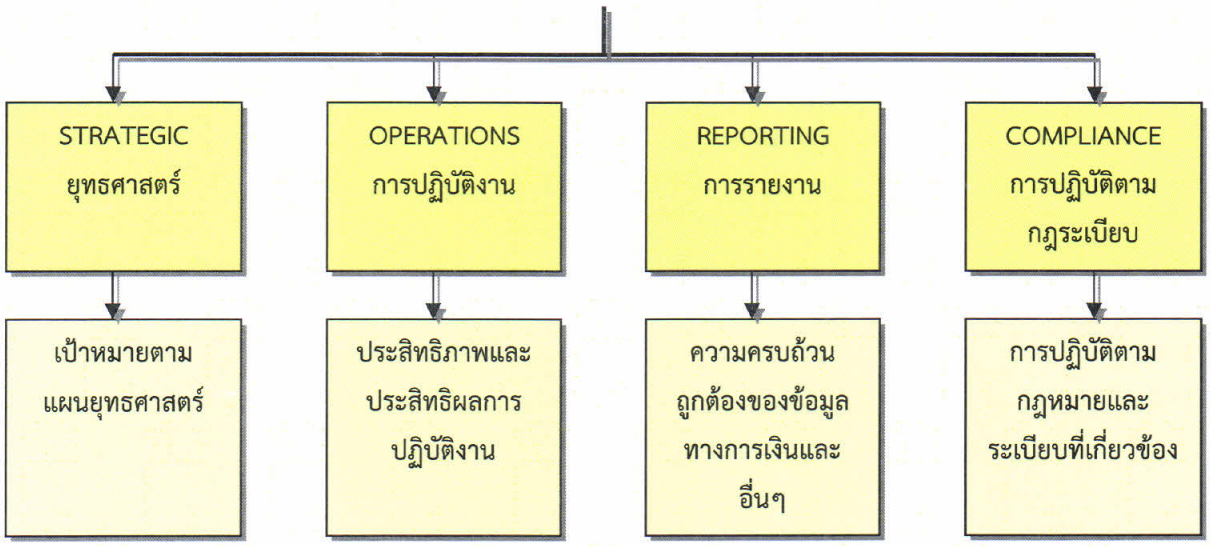
ที่มา : กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง

ประโยชน์ที่ได้

- ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง
- บริหารเชิงรุก มีการป้องกันล่วงหน้าและลดการเผชิญหน้าเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมาย
- ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
- ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
- สร้างโอกาสใหม่ๆ ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กรรวมถึงการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้องค์กร
- สร้างคุณค่าให้การทำงาน
- สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
- สร้างความมั่นใจในความสำเร็จของกลยุทธ์ที่กำหนด

- สร้างความมั่นใจในการเติบโตในระยะยาว
- สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
- ปกป้องผู้ปฏิบัติงาน
- ช่วยยกประเด็นระดับปฏิบัติการไปสู่การพิจารณาของผู้บริหาร
- ส่วนหนึ่งของระบบธรรมภิบาล
- มองเป้าหมายในภาพรวม

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (ERM) คือ กระบวนการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงในมุมของภาพที่เป็นองค์รวมแบบบูรณาการ และทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมทุกกิจกรรมที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย



แบบฟอร์มในการรายงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบ SNRU-ERM 1	แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process)
แบบ SNRU-ERM 2	แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objective Map)
แบบ SNRU-ERM 3	แบบระบุความเสี่ยง (Risk Map)
แบบ SNRU-ERM 4	แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 5	แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 6	แบบประเมินความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 7	แบบประเมินการควบคุม
แบบ SNRU-ERM 8	แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง
แบบ SNRU-ERM 9	แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

เทคนิคการระบุความเสี่ยง

1. เป็นผลของความเสี่ยง (Risk Outcome)
2. ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์

   S ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ "โครงการ/กิจกรรม ไม่บรรลุเป้าหมาย KPI ตามแผนยุทธศาสตร์"

   O ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน "กระบวนการไม่มีประสิทธิภาพ/ประสิทธิผล"

   R (F) ความเสี่ยงด้านความไม่ครบถ้วนถูกต้องของข้อมูลการเงินและอื่นๆ

   C ความเสี่ยงการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ
3. หลักธรรมาภิบาล 10 ประการ

ตัวอย่าง ความเสี่ยงหรือผลของความเสี่ยง

- การตัดสินใจที่ผิดพลาดจากการใช้ข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ไม่สมบูรณ์หรือไม่เป็นปัจจุบัน
- การบันทึกบัญชีผิดพลาด
- การปฏิบัติงานไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง หรือใช้เวลานาน ฯลฯ)
- เกิดการทุจริตในองค์กร
- สูญเสียทรัพยากร
- รายงานทางการเงินไม่น่าเชื่อถือ
- เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน
- การไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ วิธีปฏิบัติงาน กฎหมาย
- การใช้ทรัพยากรที่ไม่ประหยัด/ไม่มีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง ปัจจัยความเสี่ยง/ต้นเหตุ/สาเหตุของความเสี่ยง

- บรรยากาศทางจริยธรรม
- ความกดดันจากฝ่ายบริหาร
- ความรู้ ความสามารถของบุคลากร
- ราคาทรัพย์สิน
- ความสามารถในการเปลี่ยนเป็นตัวเงินของทรัพย์สิน
- ปริมาณการบันทึกรายการและจำนวนเอกสาร
- สภาพความเป็นจริงทางการเงินและเศรษฐกิจ
- สภาพความเป็นจริงในการแข่งขัน
- กิจกรรมที่ซับซ้อนหรือมีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย
- ระเบียบต่างๆ ของทางราชการ
- ระบบข้อมูลสารสนเทศที่ประมวลผลด้วยคอมพิวเตอร์
- การกระจายของสถานที่ในการปฏิบัติงาน

ตัวอย่าง ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ด้านธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง (ผลกระทบของความเสี่ยง)	ปัจจัยเสี่ยง
ด้านธรรมาภิบาล	
1. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารไม่มีความซื่อสัตย์	1.1 มีการใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง 1.2 มีการใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
2. การดำเนินงานของโครงการฯ/กิจกรรมขาดความโปร่งใส	2.1 ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการของโครงการฯ/กิจกรรม 2.2 การเปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน มีการบิดเบือนข้อมูล 2.3 ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน
3. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารไม่มีความยุติธรรม	3.1 มีการปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรมและไม่เสมอภาค 3.2 มีการเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ
4. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารขาดความสามัคคี	4.1 มีการแบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน 4.2 ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน
5. การดำเนินงานของโครงการฯ/กิจกรรม ไม่มีประสิทธิภาพ	5.1 มีการปฏิบัติงานที่ล่าช้ากว่ากำหนด 5.2 ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ
6. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารขาดความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจในกรปฏิบัติงานและผลทีเกิดขึ้น	6.1 มีการโยนความผิดให้แก่ผู้อื่น 6.2 ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ 6.3 ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
7. การดำเนินงานของโครงการฯ/กิจกรรมไม่มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน	7. ขาดเป้าหมายและแผนงานในการดำเนินการที่ชัดเจน
8. การดำเนินงานของโครงการฯ/กิจกรรมขาดความคล่องตัว	8. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม
9. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารมีการทุจริตคอรัปชั่น	9. เจ้าหน้าที่และ/หรือผู้บริหารรับสินบนในการทำงาน

ตัวอย่างความเสี่ยงของโครงการ

- ไม่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแสดงความคิดเห็น
- ขั้นตอนการศึกษา การออกแบบ การวิเคราะห์เป้าประสงค์ของโครงการไม่สามารถใช้งานได้จริง
- ภาพวาดและคำอธิบายเกี่ยวกับการออกแบบสิ่งปลูกสร้าง ไม่ชัดเจนและไม่ครอบคลุม
- ไม่มีความยืดหยุ่นในกรยอมรับการเปลี่ยนแปลงและมาตรฐานในการควบคุม
- ไม่มีตารางระยะเวลาในการก่อสร้างที่ชัดเจน และข้อมูลค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดขึ้นในระหว่างก่อสร้างสูง
- การประกาศขอบเขตของงาน (TOR) และขั้นตอนการดำเนินการไม่แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ
- คุณภาพของงานไม่เป็นไปตามสัญญา
- ไม่ดำเนินการตามมาตรการด้านสิ่งแวดล้อมตามที่กฎหมายกำหนด
- ไม่ดำเนินการตามระเบียบพัสดุฯ
- ขาดการทำสัญญาการประกันภัย และเอกสรการกำกับดูแลที่ชัดเจน

บทที่ 3
กระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยฯ มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล

อย่างไรก็ตามภายในองค์กรเดียวกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ เช่น มหาวิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี และแผนปฏิบัติราชการ 4 ปี ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคล

ดังนั้น ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ 3 ระดับ คือ

1.1 วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัยหรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติรายการ 4 ปี

1.2 วัตถุประสงค์ระดับคณะ สำนัก สถาบัน หรือโครงการ/กิจกรรม (Activities Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานตามพันธกิจของแต่ละหน่วยงาน หรือวัตถุประสงค์ของแต่ละโครงการ/กิจกรรม ซึ่งสอดคล้องและสนับสนุนกับวัตถุประสงค์ในแต่ละระดับที่สูงขึ้น

1.3 วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

ในการระบุความเสี่ยง ควรต้องทำความเข้าใจกับความหมายของ “ความเสี่ยง (Risk)” และ “ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)” ก่อน

2.1 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาด ความเสียหาย การรั่วไหล ความสูญเปล่าหรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ซึ่งอาจเกิดขึ้นในอนาคต และมีผลกระทบ หรือทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติงาน การเงิน และการบริหาร โดยความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบ (Impact) ที่ได้รับ และโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) ของเหตุการณ์ ซึ่งเป็นความเสี่ยงตามความหมายทั่วไป

2.2 ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นที่จะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงภายหลังได้อย่างถูกต้อง

2.3 การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

2.3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

2.3.2 สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสียงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน

การประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กร ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

3.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานจะต้องกำหนดเกณฑ์ของหน่วยงานขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของหน่วยงาน

3.1.1 ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น

ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง
2	น้อย	2-3 ปี ต่อ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	1 เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
4	สูง	1-6 เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน 5 ครั้ง
3	ปานกลาง	1 ปี ต่อ ครั้ง
2	น้อย	2-3 ปี ต่อ ครั้ง
1	น้อยมาก	5 ปี ต่อ ครั้ง

3.1.2 ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) และน้อยมาก (1) ดังตาราง

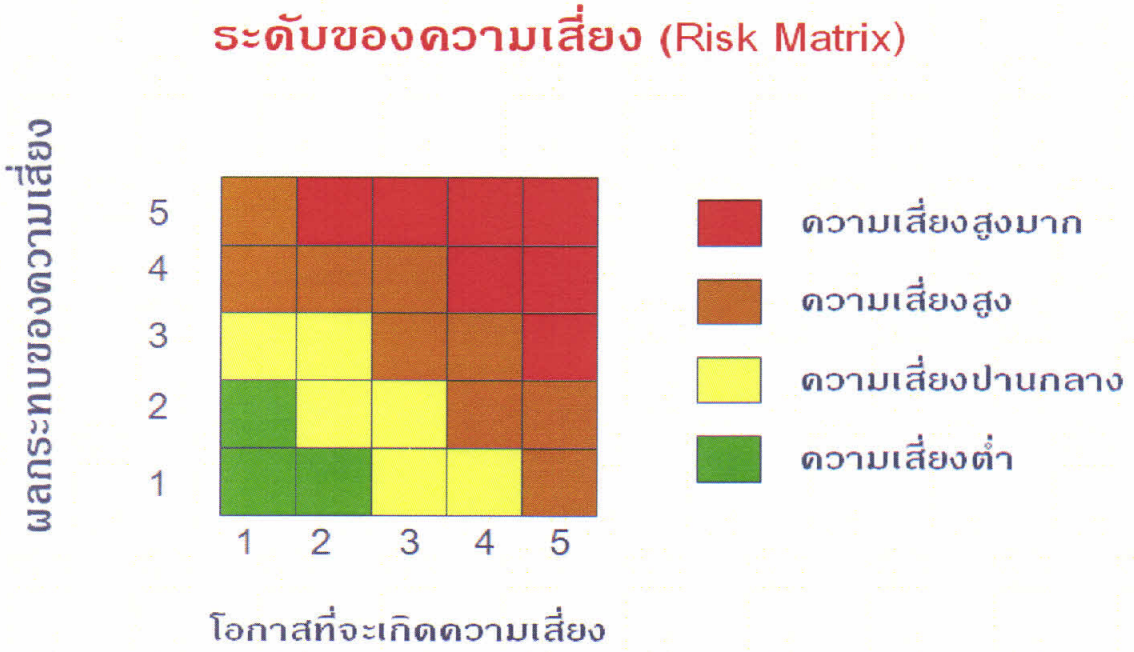
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	>10 ล้านบาท
4	สูง	> 2.5 แสนบาท - 10 ล้านบาท
3	ปานกลาง	> 50,000 - 2.5 แสนบาท
2	น้อย	> 10,000 - 50,000 บาท
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 10,000 บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
4	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
3	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
2	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์พอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
1	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

3.1.3 ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



3.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอก (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้นๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

3.2.2 พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

<u>การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม</u>

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แสดงความสัมพันธ์ เช่น ถ้าระบุระดับความถี่ในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงได้แล้วตกอยู่ในระดับตั้งแต่ 5–3 โดยเรียงลำดับ จากระดับ สูงมาก (5) สูง (4) ปานกลาง (3) น้อย (2) น้อยมาก (1) สำหรับการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้นำค่าระดับคะแนนของโอกาส และค่าคะแนนของผลกระทบหรือความเสียหายมาพิจารณาร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนในระดับ 3 และมีผลกระทบในระดับ 3 จะมีค่าระดับความสำคัญในระดับ 9 (โอกาส ระดับ 3X ผลกระทบระดับ 3 = ค่าระดับความสำคัญ = 9) และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

<u>ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)</u>

= ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

3.3 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

เมื่อหน่วยงานพิจารณาโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้ว ให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความเสี่ยงในระดับใดในตารางระดับความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้หน่วยงานทราบว่ามีความเสี่ยงใดเป็นความเสี่ยงสูงสุดที่จะต้องบริหารจัดการก่อน

3.4 การจัดลำดับความเสี่ยง

เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อมหาวิทยาลัยหรือคณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงตามลำดับค่าจากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ เลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และหรือสูง มาจัดทำแผนการบริหาร/จัดการความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

4. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่างๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ 4 ประเภท คือ

4.1 การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุม การเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

4.2 การควบคุมเพื่อให้ตรวจพบ (Detective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้น เพื่อค้นพบข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น การสอบทาน การวิเคราะห์ การยืนยันยอด การตรวจนับการรายงานข้อบกพร่อง ฯลฯ

4.3 การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

4.4 การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัย หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

(1) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(2) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(3) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

5. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

การบริหาร/จัดการความเสี่ยงเป็นการนำกลยุทธ์ มาตรการ หรือแผนงานมาใช้ปฏิบัติในมหาวิทยาลัย หรือคณะ/สถาบัน/สำนัก เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรม ที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอและนำมาวางแผนจัดการความเสี่ยง

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

5.1 การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

5.1.1 การประเมินระดับความเสี่ยง

5.1.2 การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง

5.1.3 การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

5.2 การจัดการกับความเสี่ยง เป็นการเลือกลำดับก่อนหลัง กลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้แล้ว ตลอดจนกำหนดแนวทาง มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลา ในการจัดการความเสี่ยงนั้นๆ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร รวบรวมเป็นแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานต่อไป

5.2.1 ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การจะเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้นๆ ควรต้องพิจารณา ข้อมูลดังต่อไปนี้

(1) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับโครงการ งาน กิจกรรม

(2) ปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุ

(3) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม

(4) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้

(5) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

5.2.2 การเลือกจัดการกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่

อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

(2) การลด/การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย หรือลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับพนักงาน การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

(3) การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สิน กับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

(4) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นไป

5.3 การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 5.2 มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นข้อกำหนด วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม และกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

5.4 การจัดวางระบบการควบคุมภายในเป็นส่วนสำคัญที่จะต้องปรากฏในแผนการบริหารความเสี่ยง ในกลุ่มความเสี่ยงที่เลือกจัดการด้วยวิธีควบคุม ระดับความเสี่ยงที่สูงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ ซึ่งดำเนินการตามแนวทางของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (คตง.) ใช้ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 โดยมีประเด็นสำคัญ คือ

5.4.1 วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายใน มี 3 ประการ

(1) เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงาน

(2) เพื่อความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน

(3) เพื่อให้มีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ

5.4.2 มาตรฐานการควบคุมภายในมีองค์ประกอบ 5 ส่วน ดังนี้

(1) สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

(2) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

(3) กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

(4) สารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication)

(5) การติดตามและประเมินผล (Monitoring and Evaluation)

5.4.3 ประเภทของการควบคุม มี 4 ลักษณะ

(1) การควบคุมเพื่อป้องกัน (Preventive Control) ใช้เพื่อป้องกันหรือ ลดความเสียหาย

(2) การควบคุมเพื่อการตรวจสอบ ติดตาม (Detective Control) ใช้ค้นหาให้พบความเสี่ยง

(3) การควบคุมเพื่อแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Control) ใช้ปรับปรุงแก้ไขข้อผิดพลาด

(4) การควบคุมเพื่อแนะนำวิธีการปฏิบัติงาน (Directive Control)

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้นๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(1) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

(2) พิจารณาเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน (Cost) ในการจัดการให้มีมาตรการควบคุมกับผลประโยชน์ (Benefit) ที่จะได้รับจากประสิทธิผลของมาตรการดังกล่าว ว่าคุ้มค่าหรือไม่

3) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(4) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

6. การรายงาน

เป็นการรายงานผลการวิเคราะห์ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยง ว่ามีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่หรือไม่ ถ้ายังมีเหลืออยู่ มีอยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมากเพียงใด และมีวิธีจัดการความเสี่ยงนั้นอย่างไร เสนอต่อผู้บริหาร เพื่อให้ทราบและพิจารณาสั่งการ รวมถึงการจัดสรรงบประมาณสนับสนุน ทั้งนี้การบริหารความเสี่ยงจะเกิดผลสำเร็จได้ต้องได้รับการสนับสนุนอย่างจริงจังและแข็งขันจากผู้บริหาร ซึ่งหลังจากหน่วยงานทราบผลการประเมินความเสี่ยงและนำความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ในระดับสูงมาก และหรือสูง มากำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงแล้ว จะต้องจัดทำรายงาน ดังนี้

(1) หน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบ คณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผนดินฯ

(2) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดทุก 6 เดือน และสิ้นปีงบประมาณ

7. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(1) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

(2) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่าวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน 2 ลักษณะ คือ

(2.1) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รอบ 6 เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(2.2) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่างๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นต้น

บทที่ 4
แผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และจากการที่มหาวิทยาลัยได้จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2560 ที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาการวิเคราะห์ความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และประเด็นความเสี่ยง ซึ่งทุกหน่วยงานให้ความสำคัญ และตระหนักในการวางแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง หรือลดความเสียหายของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงในการดำเนินงานตามโครงการ/กิจกรรมที่ยังไม่มีกิจกรรมควบคุมความเสี่ยง หรือที่มีอยู่แต่ยังไม่เพียงพอ ต่อมาในวันที่ 13 กันยายน 2560 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้ร่วมกันพิจารณา (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และองค์ประกอบต่างๆ ได้ผลสรุปจึงนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (ก.บ.) ในคราวประชุมเมื่อวันที่ 21 กันยายน 2560 และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ในคราวประชุมครั้งที่ 8/2560 เมื่อวันที่ 29 กันยายน 2560 ซึ่งจากการสรุปผลความเสี่ยงทั้งหมด สามารถจัดการได้ 4 วิธีคือ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) และการกระจายความเสี่ยง (Risk Sharing)

และในการดำเนินการจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 นี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน COSO (The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission) และได้พิจารณาความเสี่ยงออกเป็น 4 ด้าน คือ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งความเสี่ยงใน 4 ด้าน ดังกล่าว ได้มีการวิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากการประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงของผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง (Impact) โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ได้กำหนดไว้ ทำให้การตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยงเป็นไปอย่างเหมาะสม จากการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 พบว่าความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมากและสูง จึงจำเป็นต้องดำเนินการควบคุมกิจกรรมต่างๆ มีดังนี้

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์

1. จำนวนนักศึกษาลดลง ไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้
2. การเกิดอุบัติภัย

ความเสี่ยงด้านการเงิน

การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน

การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบด้านการพัสดุของหน่วยงานภาครัฐ

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประสิทธิภาพการทำงานของระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายไม่มีความเสถียรและไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน

แบบประเมินความเสี่ยง

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาสที่จะเกิด (5)	ผลกระทบ (6)	ระดับความเสี่ยง (7)	ลำดับความเสี่ยง (8)
1. ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา	เพื่อรับสมัครนักศึกษาและคัดเลือกนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือระเบียบการรับนักศึกษา	จำนวนนักศึกษาลดลงไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้	จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลงมีข้อมูลการรับนักศึกษา ดังนี้ - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,966 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 3,153 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,640 คน และสาเหตุความเสี่ยงมีดังนี้ 1. จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จ.สกลนคร จ.นครพนม จ.มุกดาหาร มีแนวโน้มลดลง ดังนี้ - ปีการศึกษา 2558 จำนวน 45,402 คน - ปีการศึกษา 2559 จำนวน 43,038 คน - ปีการศึกษา 2560 จำนวน 41,790 คน 2. มีการแข่งขันการรับนักศึกษาระหว่างสถาบันสูง ทำให้จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. หลักสูตรไม่ผ่านตามเกณฑ์การประเมินประกันคุณภาพการศึกษาจากผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรปีการศึกษา 2559 จากหลักสูตรทั้งหมดจำนวน 68 หลักสูตร มีผลการประเมินดังนี้ - หลักสูตรระดับปริญญาตรี 53 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 5 หลักสูตร - หลักสูตรระดับปริญญาโท 10 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร 4. แนวโน้มการเข้าเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงจากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อในสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น 5. การเรียนการสอนที่ไม่ได้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา	5	5	สูงมาก	1

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาสที่จะเกิด (5)	ผลกระทบ (6)	ระดับความเสี่ยง (7)	ลำดับความเสี่ยง (8)
2. การติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ	เพื่อเป็นผลการเบิกจ่ายงบประมาณในการพิจารณาในปีงบประมาณต่อไป	การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นตามเป้าหมายการเบิกจ่าย ส่งผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป 2. การเปิด – ปิดของการเรียนส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายไม่เป็นตามแผนการเบิกจ่าย 3. รายการก่อสร้างขนาดใหญ่เบิกจ่ายไม่เป็นตามเป้าหมายการจากสาเหตุ - ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่องทางการเงิน - ผู้รับจ้างไม่ดำเนินการก่อสร้างตามงวดงานและงวดเงิน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ - เกิดสภาวะเหตุที่เข้าข่ายเลื่อนการ ได้รับสงวนสิทธิ ขยายระยะเวลาก่อสร้าง ตามสัญญา เช่น เหตุอุทกภัย การชุมนุมทางการเมือง ทำให้ผู้รับจ้างไม่เร่งรัดในการก่อสร้าง 4. การดำเนินการโครงการของหน่วยงาน ไม่ได้ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด	4	5	สูงมาก	2
3. การสำรวจข้อมูลและศึกษากฎระเบียบด้านการพัสดุที่เปลี่ยนแปลง	เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและหัวข้อการอบรม	การเปลี่ยนแปลงกฎหมายระเบียบด้านการพัสดุของหน่วยงานภาครัฐ	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการพัสดุและการเบิกจ่ายส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าพัสดุ 2. มีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่ายของหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน บ่อยครั้ง 3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย ขาดทักษะความเข้าใจกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง	3	5	สูงมาก	3

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาสที่จะเกิด (5)	ผลกระทบ (6)	ระดับความเสี่ยง (7)	ลำดับความเสี่ยง (8)
4. การสำรวจข้อมูล	เพื่อให้ทราบถึงปัญหาระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายขาดประสิทธิภาพและส่งผลต่อการให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน	ประสิทธิภาพการทำงานระบบเครือข่ายไร้สายไม่เสถียรและไม่ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน	1. ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่มีประสิทธิภาพกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน 2. อุปกรณ์ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่เพียงพอกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน 3. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาไม่สามารถเข้าใช้บริการระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. การบริการสัญญาณเครือข่ายไร้สายที่ทับซ้อนจากผู้ให้บริการเอกชน เช่น TRUE, DTAC, AISเป็นต้น	2	5	สูงมาก	4
5. ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมในการป้องกันอุบัติภัย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด	1. เพื่อให้ได้ผังแม่บทในการรองรับการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยไม่ให้กีดขวางทางไหลของน้ำและระบบการระบายน้ำภายในมหาวิทยาลัยไม่สามารถระบายน้ำได้ตามที่วางแผนไว้ 2. เพื่อให้ได้แผนการป้องกันและการระงับอัคคีภัยในเขตมหาวิทยาลัย 3. เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติตามกฎจราจรและการขับขี่บนท้องถนน	การเกิดอุบัติภัย	1. การเกิดอุทกภัย เช่น พายุ น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลากแผ่นดินไหว แผ่นดินยุบตัว เป็นต้น 2. การเกิดอัคคีภัย เช่น ไฟไหม้อาคารเรียนหรือหอพักนักศึกษา บุคลากรและอาจารย์ เป็นต้น 3. การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปราชการของบุคลากรและนักศึกษา 4. การไม่ปฏิบัติตามกฎจราจรของบุคลากรและนักศึกษา	1	5	สูง	5

แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ : การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ได้มาตรฐาน สอดคล้องแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของประเทศและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น

โครงการ/กิจกรรม : 1. โครงการแนะแนวให้โอกาสทางการศึกษา (เงินงบประมาณ 200,000.00 บาท)

2. โครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร (เงินงบประมาณ 250,000.00 บาท)

3. โครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร (วิพากษ์หลักสูตร) (เงินงบประมาณ 100,000.00 บาท)

4. โครงการจ้างพนักงานอาจารย์ (เงินงบประมาณ 5,493,380.00 บาท)

วัตถุประสงค์ : 1. เพื่อให้ทุกสาขาวิชา ได้มีการทบทวนหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงหลักสูตรเดิม และการพัฒนาหลักสูตรใหม่ต่อไป

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต

3. เพื่อประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสกลนครนครพนม มุกดาหาร และบึงกาฬเกี่ยวกับการรับสมัครนักศึกษา

4. เพื่อจัดหาอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณวุฒิ ตรงตามความต้องการของสาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
ขั้นตอนที่ 4 : ดำเนินการรับสมัครและคัดเลือกนักศึกษา **วัตถุประสงค์ :** เพื่อรับสมัครนักศึกษาและคัดเลือกนักศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์หรือระเบียบการรับนักศึกษา	จำนวนนักศึกษาลดลงไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้	จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลงมีข้อมูลการรับนักศึกษา ดังนี้ - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,966 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 3,153 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,640 คน และสาเหตุความเสี่ยงมีดังนี้ 1. จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จ.สกลนคร จ.นครพนม จ.มุกดาหาร	1. จัดทำโครงการแนะแนวให้โอกาสทางการศึกษา กิจกรรมที่ 1 ประชุมอาจารย์แนะแนวและพัฒนาบุคลากรแนะแนวทางการศึกษา กิจกรรมที่ 2 จัดทำแผนการออกแนะแนวการศึกษา 2. จัดทำโครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรม สำรวจความพึงพอใจต่อหลักสูตรสำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต และพัฒนาหลักสูตร	30 กันยายน 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 2. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน 3. ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย 4. คณบดีทุกคณะ	6,043,380.00

ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
		มีแนวโน้มลดลง ดังนี้ - ปีการศึกษา 2558 จำนวน 45,402 คน - ปีการศึกษา 2559 จำนวน 43,038 คน - ปีการศึกษา 2560 จำนวน 41,790 คน 2. มีการแข่งขันการรับนักศึกษาระหว่างสถาบันสูงทำให้จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. หลักสูตรไม่ผ่านตามเกณฑ์การประเมินประกันคุณภาพการศึกษาจากผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรปีการศึกษา 2559 จากหลักสูตรทั้งหมดจำนวน 68 หลักสูตร มีผลการประเมินดังนี้ - หลักสูตรระดับปริญญาตรี 53 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 5 หลักสูตร - หลักสูตรระดับปริญญาโท 10 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร 4. แนวโน้มการเข้าเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงจากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อในสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น 5. การเรียนการสอนที่ไม่ได้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา	3. จัดทำโครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร (วิพากษ์หลักสูตร) <u>กิจกรรม</u> วิพากษ์หลักสูตร 4. จัดทำโครงการพนักงานอาจารย์ <u>กิจกรรม</u> จัดหาอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณวุฒิตรงตามความต้องการของสาขาวิชา 5. จัดทำแผนดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบ กลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละหลักสูตร 6. ประเมินผลงานด้านการบริหารหลักสูตรโดยนำจุดอ่อนมาปรับปรุงพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ สร้างจุดเด่นจุดแข็ง และความน่าสนใจในหลักสูตรเพื่อดึงดูดนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เข้ามาศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา 7. จัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้น (non degree program) ให้กับส่วนราชการในท้องถิ่น		

ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ : จัดระบบงานสู่ความเป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

โครงการ/กิจกรรม : การติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่าย (โครงการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานโครงการและงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เงินงบประมาณ 96,700.00 บาท)

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เบิกจ่ายเป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้

ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
ขั้นตอนที่ 4 : การติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่ายงบประมาณ **วัตถุประสงค์ :** เพื่อเป็นผลการเบิกจ่ายงบประมาณในการพิจารณาในปีงบประมาณต่อไป	การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นตามเป้าหมายการเบิกจ่ายส่งผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป 2. การเปิด – ปิดของการเรียนส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายไม่เป็นตามแผนการเบิกจ่าย 3. รายการก่อสร้างขนาดใหญ่เบิกจ่ายไม่เป็นตามเป้าหมายการจากสาเหตุ - ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่องทางการเงิน - ผู้รับจ้างไม่ดำเนินการก่อสร้างตามงวดงานและงวดเงิน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ - เกิดสภาวะเหตุที่เข้าข่ายเลื่อนการได้รับสงวนสิทธิ ขยายระยะเวลาก่อสร้าง ตามสัญญา เช่น เหตุอุทกภัย การชุมนุมทางการเมือง ทำให้ผู้รับจ้างไม่เร่งรัดในการก่อสร้าง 4. การดำเนินการโครงการของหน่วยงานไม่ได้ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด	1. จัดทำโครงการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานโครงการและงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 <u>กิจกรรมที่ 1</u> พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนงบประมาณและประเมินผลโครงการ <u>กิจกรรมที่ 2</u> ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และรายงานผลต่อแหล่งงบประมาณ 2. มีการวางแผนการเบิกจ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณ งบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามมติ ครม. อนุมัติเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และแนวทางการดำเนินงานตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561	30 มิถุนายน 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการสำนักสถาบัน	96,700.00

ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
			3. มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย 4. มีคณะอนุกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 5. มีการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณโดยคณะกรรมการบริหารคณะ สำนัก สถาบัน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร		

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ/กิจกรรม : เสริมสร้างประสิทธิภาพกระบวนการด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย (เงินงบประมาณ 163,050.00 บาท)

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบด้านการพัสดุ การเบิกจ่าย และเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด

ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
ขั้นตอนที่ 1 : การสำรวจข้อมูล และศึกษากฎระเบียบด้านการพัสดุที่เปลี่ยนแปลง **วัตถุประสงค์** : เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและหัวข้อการอบรม	การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ ด้านการพัสดุของหน่วยงานภาครัฐ	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการพัสดุและการเบิกจ่ายส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าพัสดุ 2. มีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย ของหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน บ่อยครั้ง 3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย ขาดทักษะความเข้าใจกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง	1. โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพกระบวนการด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย <u>กิจกรรมที่ 1</u> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร "พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560" <u>กิจกรรมที่ 2</u> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางการจัดทำชุดเบิกจ่ายด้านการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ <u>กิจกรรมที่ 3</u> จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยวิธีการทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) กระบวนการเบิกจ่ายและตรวจสอบ 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านการเบิกจ่ายแต่ละประเภทเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้เบิกจ่าย และผู้จัดทำชุดเบิกจ่าย 3. จัดตั้งคลินิก e-GP ให้คำปรึกษาด้านการพัสดุ	31 มีนาคม 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน 3. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี 4. หัวหน้างานพัสดุ กองกลาง สำนักงานอธิการบดี 5. หัวหน้างานคลัง กองกลาง สำนักงานอธิการบดี 6. เจ้าหน้าที่พัสดุระดับคณะ สำนัก สถาบัน	163,050.00

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน (เงินงบประมาณ ..... บาท)

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สายให้ครอบคลุมพื้นที่การใช้งานและมีความเสถียรมากขึ้น

ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
ขั้นตอนที่ 1 : การสำรวจข้อมูล **วัตถุประสงค์ :** เพื่อให้ทราบถึงปัญหาระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายขาดประสิทธิภาพและส่งผลต่อการให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน	ประสิทธิภาพการทำงานระบบเครือข่ายไร้สายไม่เสถียรและไม่ครอบคลุมพื้นที่ให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน	1. ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่มีประสิทธิภาพกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน 2. อุปกรณ์ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่เพียงพอกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรม การเรียนการสอน 3. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาไม่สามารถเข้าใช้บริการระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. การบริการสัญญาณเครือข่ายไร้สายที่ทับซ้อนจากผู้ให้บริการเอกชน เช่น TRUE, DTAC, AISเป็นต้น	1. จัดทำโครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน <u>กิจกรรมที่ 1</u> จัดหาอุปกรณ์เครือข่ายสัญญาณไร้สาย <u>กิจกรรมที่ 2</u> กำหนดมาตรการในการควบคุมและบริหารจัดการระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สาย <u>กิจกรรมที่ 3</u> จัดทำแผนผังจุดให้บริการสัญญาณเครือข่าย 2. กำกับ ติดตาม ควบคุม ประเมินผลการทำงานระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สาย	31 มีนาคม 2561 1. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. คณบดีทุกคณะ	-

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ/กิจกรรม : การป้องกันอุบัติภัยของมหาวิทยาลัย

1. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัย (เงินงบประมาณ 7,000,000.00 บาท)
2. โครงการฝึกซ้อมแผนการป้องกันอัคคีภัยในอาคารสูง (เงินงบประมาณ 44,400.00 บาท)
3. โครงการอบรมการขับขี่ปลอดภัยถูกกฎจราจร (เงินงบประมาณ 44,950.00 บาท)

วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันกรณีการเกิดอุบัติภัยของมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนหลัก และวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)
ขั้นตอนที่ 3 : ดำเนินการโครงการ/กิจกรรมในการป้องกันอุบัติภัย ให้แล้วเสร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด **วัตถุประสงค์:** 1. เพื่อให้ได้ผังแม่บทในการรองรับการเจริญเติบโตของมหาวิทยาลัยไม่ให้กีดขวางทางไหลของน้ำ และระบบการระบายน้ำ ภายในมหาวิทยาลัยไม่สามารถระบายน้ำได้ตามที่วางแผนไว้ 2. เพื่อให้ได้แผนการป้องกันและการระงับอัคคีภัยในเขตมหาวิทยาลัย 3. เพื่อให้ได้แผนปฏิบัติตามกฎจราจรและการขับขี่บนท้องถนน	การเกิดอุบัติภัย	1. การเกิดอุทกภัย เช่น พายุ น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลากแผ่นดินไหว แผ่นดินยุบตัว เป็นต้น 2. การเกิดอัคคีภัย เช่น ไฟไหม้อาคารเรียนหรือหอพักนักศึกษา บุคลากรและอาจารย์ เป็นต้น 3. การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปราชการของบุคลากรและนักศึกษา 4. การไม่ปฏิบัติตามกฎจราจรของบุคลากรและนักศึกษา	1. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัย 2. จัดทำโครงการฝึกซ้อมแผนการป้องกันอัคคีภัยในอาคารสูง 3. จัดทำโครงการอบรมการขับขี่ปลอดภัยถูกกฎจราจร	30 มิถุนายน 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่าวางแผนและประกันคุณภาพ 4. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา 5. คณบดีทุกคณะ 6. ผู้อำนวยการสำนักสถาบัน	7,089,350.00

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ยุทธศาสตร์ : การผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : พัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย ได้มาตรฐาน สอดคล้องแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของประเทศและตรงตามความต้องการของท้องถิ่น

โครงการ/กิจกรรม :
1. โครงการแนะแนวให้โอกาสทางการศึกษา
2. โครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร
3. โครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร (วิพากษ์หลักสูตร)
4. โครงการจ้างพนักงานอาจารย์

วัตถุประสงค์ :
1. เพื่อให้ทุกสาขาวิชา ได้มีการทบทวนหลักสูตรที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำไปปรับปรุงหลักสูตรเดิม และการพัฒนาหลักสูตรใหม่ต่อไป
2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต
3. เพื่อประชาสัมพันธ์การจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครและทำความเข้าใจร่วมกันระหว่างมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครกับโรงเรียนมัธยมศึกษาในเขตพื้นที่จังหวัดสกลนครนครพนม มุกดาหาร และบึงกาฬเกี่ยวกับการรับสมัครนักศึกษา
4. เพื่อจัดหาอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณวุฒิ ตรงตามความต้องการของสาขาวิชาที่จัดการเรียนการสอนในมหาวิทยาลัย

ด้านของความเสี่ยง : ☑ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
1. จำนวนนักศึกษาลดลง ไม่เป็นไปตามแผนและเป้าหมายที่กำหนดไว้	จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายและมีแนวโน้มลดลงมีข้อมูลการรับนักศึกษา ดังนี้ - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2558 จำนวน 2,966 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2559 จำนวน 3,153 คน - ข้อมูลจำนวนนักศึกษา ปีการศึกษา 2560 จำนวน 2,640 คน และสาเหตุความเสี่ยงมีดังนี้ 1. จำนวนนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จ.สกลนคร จ.นครพนม จ.มุกดาหาร มีแนวโน้มลดลง ดังนี้ - ปีการศึกษา 2558 จำนวน 45,402 คน	✓					✓	1. จัดทำโครงการแนะแนวให้โอกาสทางการศึกษา กิจกรรมที่ 1 ประชุมอาจารย์แนะแนวและพัฒนาบุคลากรแนะแนวทางการศึกษา กิจกรรมที่ 2 จัดทำแผนการออกแนะแนวการศึกษา 2. จัดทำโครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร กิจกรรม สำรวจความพึงพอใจต่อหลักสูตร สำรวจคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์	31 สิงหาคม 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 2. ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน 3. ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย 4. คณบดีทุกคณะ	6,043,380.00

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
	- ปีการศึกษา 2559 จำนวน 43,038 คน - ปีการศึกษา 2560 จำนวน 41,790 คน 2. มีการแข่งขันการรับนักศึกษาระหว่างสถาบันสูง ทำให้จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 3. หลักสูตรไม่ผ่านตามเกณฑ์การประเมินประกันคุณภาพการศึกษาจากผลการตรวจประเมินคุณภาพการศึกษาภายในระดับหลักสูตรปีการศึกษา 2559 จากหลักสูตรทั้งหมดจำนวน 68 หลักสูตร มีผลการประเมินดังนี้ - หลักสูตรระดับปริญญาตรี 53 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 5 หลักสูตร - หลักสูตรระดับปริญญาโท 10 หลักสูตร ไม่ผ่านการประเมิน 2 หลักสูตร 4. แนวโน้มการเข้าเรียนของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายลดลงจากนโยบายส่งเสริมให้นักเรียนศึกษาต่อในสายอาชีวศึกษาเพิ่มขึ้น 5. การเรียนการสอนที่ไม่ได้ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษา	✓	✓ ✓					ตามความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต และพัฒนาหลักสูตร 3. จัดทำโครงการเงินอุดหนุนการพัฒนาหลักสูตร (วิพากษ์หลักสูตร) <u>กิจกรรม</u> วิพากษ์หลักสูตร 4. จัดทำโครงการพนักงานอาจารย์ <u>กิจกรรม</u> จัดหาอาจารย์ผู้สอนที่มีคุณวุฒิตรงตามความต้องการของสาขาวิชา 5. จัดทำแผนดำเนินการด้านการบริหารและพัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระบบ กลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของแต่ละหลักสูตร 6. ประเมินผลงานด้านการบริหารหลักสูตรโดยนำจุดอ่อนมาปรับปรุงพัฒนาและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ สร้างจุดเด่น จุดแข็ง และความน่าสนใจในหลักสูตรเพื่อดึงดูดนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย เข้ามาศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษา 7. จัดหลักสูตรการอบรมระยะสั้น (non degree program) ให้กับส่วนราชการในท้องถิ่น		

ยุทธศาสตร์ : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ

กลยุทธ์ : จัดระบบงานสู่ความเป็นเลิศและเสริมสร้างธรรมาภิบาล

โครงการ / กิจกรรม : การติดตามและเร่งรัดการเบิกจ่าย

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้เบิกจ่ายไม่เป็นไปตามแผนการเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☑ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
2. การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด	1. การเบิกจ่ายงบประมาณแผ่นดินไม่เป็นตามเป้าหมาย การเบิกจ่ายส่งผลต่อการพิจารณาจัดสรรงบประมาณในปีงบประมาณถัดไป	✓	✓				✓	1. จัดทำโครงการวางแผน ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานโครงการและงบประมาณตามแผนปฏิบัติราชการ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 กิจกรรมที่ 1 พัฒนาศักยภาพผู้ปฏิบัติงานด้านการจัดทำแผนงบประมาณและประเมินผลโครงการ กิจกรรมที่ 2 ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และรายงานผลต่อแหล่งงบประมาณ 2. มีการวางแผนการเบิกจ่ายงบประมาณตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณงบประมาณ พ.ศ. 2561 ตามมติ ครม. อนุมัติเป้าหมายการเบิกจ่ายงบประมาณ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 และแนวทางการดำเนินงานตามมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี งบประมาณ พ.ศ. 2561	30 มิถุนายน 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ 2. คณบดีทุกคณะ 3. ผู้อำนวยการสำนักสถาบัน	96,700.00
	2. การเปิด – ปิดของการเรียนส่งผลกระทบต่อการเบิกจ่ายไม่เป็นตามแผนการเบิกจ่าย	✓								
	3. รายการก่อสร้างขนาดใหญ่เบิกจ่ายไม่เป็นตามเป้าหมาย การจากสาเหตุ - ผู้รับจ้างขาดสภาพคล่องทางการเงิน - ผู้รับจ้างไม่ดำเนินการก่อสร้างตามงวดงานและงวดเงิน ทำให้ไม่สามารถเบิกจ่ายได้ - เกิดสภาวะเหตุที่เข้าข่ายเลื่อนการได้รับสงวนสิทธิขยายระยะเวลาก่อสร้าง ตามสัญญา เช่น เหตุอุทกภัย การชุมนุมทางการเมือง ทำให้ผู้รับจ้างไม่เร่งรัดในการก่อสร้าง	✓	✓							
	4. การดำเนินการโครงการของหน่วยงาน ไม่ได้ดำเนินการในระยะเวลาที่กำหนด	✓								

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
								3. มีคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย 4. มีคณะอนุกรรมการติดตามเร่งรัดการใช้จ่ายงบประมาณมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร 5. มีการติดตามการเบิกจ่ายงบประมาณโดยคณะกรรมการบริหารคณะ สำนัก สถาบัน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย (ก.บ.) และคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร		

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ/กิจกรรม : เสริมสร้างประสิทธิภาพกระบวนการด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย

วัตถุประสงค์ : เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากรมีความรู้ความเข้าใจในกฎ ระเบียบด้านการพัสดุ การเบิกจ่าย และเบิกจ่ายงบประมาณประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2561 เป็นไปตามเป้าหมายที่รัฐบาลกำหนด

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☑ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
3. การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบด้านการพัสดุ ของหน่วยงานภาครัฐ	1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการพัสดุและการเบิกจ่ายส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่พัสดุ 2. มีการปรับเปลี่ยนผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย ของหน่วยงานระดับคณะ สำนัก สถาบัน บ่อยครั้ง 3. ผู้ปฏิบัติงานด้านการพัสดุและการเบิกจ่ายขาดทักษะความเข้าใจกฎหมายและระเบียบปฏิบัติที่มีการเปลี่ยนแปลง	✓ ✓	✓				✓	1. โครงการเสริมสร้างประสิทธิภาพกระบวนการด้านการพัสดุและการเบิกจ่าย กิจกรรมที่ 1 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการหลักสูตร "พระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560" กิจกรรมที่ 2 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการแนวทางการจัดทำชุดเบิกจ่ายด้านการจัดซื้อจัดจ้างอย่างมีประสิทธิภาพ กิจกรรมที่ 3 จัดอบรมเชิงปฏิบัติการการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐด้วยวิธีการทางระบบอิเล็กทรอนิกส์ (e-GP) กระบวนการเบิกจ่ายและตรวจสอบ 2. จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานในด้านการเบิกจ่ายแต่ละประเภทเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันระหว่างผู้เบิกจ่าย และผู้จัดทำชุดเบิกจ่าย 3. จัดตั้งคลินิก e-GP ให้คำปรึกษาด้านการพัสดุ	31 มีนาคม 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลังและทรัพย์สิน 3. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี 4. หัวหน้างานพัสดุกองกลาง สำนักงานอธิการบดี 5. หัวหน้างานคลังกองกลาง สำนักงานอธิการบดี 6. เจ้าหน้าที่พัสดุระดับคณะ สำนัก สถาบัน	163,050.00

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : ส่งเสริมและพัฒนาการสร้างนวัตกรรมและใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

โครงการ/กิจกรรม : พัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน

วัตถุประสงค์ : เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพระบบเครือข่ายไร้สายให้ครอบคลุมพื้นที่การใช้งานและมีความเสถียรมากขึ้น

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☑ **อื่นๆ** ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
4. ประสิทธิภาพการทำงานของระบบเครือข่ายสัญญาณไร้สายไม่มีความเสถียรและไม่ครอบคลุมทุกพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน	1. ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่มีประสิทธิภาพกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน 2. อุปกรณ์ระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สายไม่เพียงพอกับพื้นที่การให้บริการและกิจกรรมการเรียนการสอน 3. อาจารย์ บุคลากรและนักศึกษาไม่สามารถเข้าใช้บริการระบบสารสนเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4. การบริการสัญญาณเครือข่ายไร้สายที่ทับซ้อนจากผู้ให้บริการเอกชน เช่น TRUE, DTAC, AIS เป็นต้น	✓ ✓ ✓	✓				✓	1. จัดทำโครงการพัฒนาระบบเครือข่ายไร้สายเพื่อกิจกรรมการเรียนการสอน <u>กิจกรรมที่ 1</u> จัดหาอุปกรณ์เครือข่ายสัญญาณไร้สาย <u>กิจกรรมที่ 2</u> กำหนดมาตรการในการควบคุมและบริหารจัดการระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สาย <u>กิจกรรมที่ 3</u> จัดทำแผนผังจุดให้บริการสัญญาณเครือข่าย 2. กำกับ ติดตาม ควบคุม ประเมินผลการทำงานระบบสัญญาณเครือข่ายไร้สาย	31 มีนาคม 2561 1. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2. คณบดีทุกคณะ	-

ยุทธศาสตร์ที่ : การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ

กลยุทธ์ : การบริหารจัดการที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

โครงการ/กิจกรรม : การป้องกันอุบัติภัยของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ : เพื่อป้องกันกรณีการเกิดอุบัติภัยของมหาวิทยาลัย

ด้านของความเสี่ยง : ☑ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	ที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			
5. การเกิดอุบัติภัย	1. การเกิดอุทกภัย เช่น พายุ น้ำท่วม น้ำป่าไหลหลาก แผ่นดินไหว แผ่นดินยุบตัว เป็นต้น		✓				✓	1. โครงการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคภายในมหาวิทยาลัย 2. จัดทำโครงการฝึกซ้อมแผนการป้องกันอัคคีภัยในอาคารสูง 3. จัดทำโครงการอบรมการขับขี่ปลอดภัยถูกกฎจราจร	30 มิถุนายน 2561 1. รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 2. รองอธิการบดีฝ่ายวิชาการ 3. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ 4. รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา 5. คณบดีทุกคณะ 6. ผู้อำนวยการสำนักสถาบัน	7,089,350.00
	2. การเกิดอัคคีภัย เช่น ไฟไหม้อาคารเรียน หรือหอพักนักศึกษา บุคลากรและอาจารย์ เป็นต้น	✓	✓							
	3. การเกิดอุบัติเหตุระหว่างการเดินทางไปราชการของบุคลากรและนักศึกษา	✓	✓							
	4. การไม่ปฏิบัติตามกฎจราจรของบุคลากรและนักศึกษา	✓	✓							

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

และจัดวางระบบควบคุมภายใน

ที่ 465/2560 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2560

คำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ ๔๖๕/๒๕๖๐

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตามคำสั่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ที่ ๒๐๗/๒๕๕๘ ลงวันที่ ๓ มีนาคม ๒๕๕๘ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงไปแล้วนั้น เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงขอยกเลิกคำสั่งฉบับดังกล่าว และตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๙(๑) รวมถึงระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ที่กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยงและประเมินระบบควบคุมภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและจัดวางระบบควบคุมภายใน เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

๑. อธิการบดี	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี ทุกคน	รองประธานกรรมการ
๓. ผู้ช่วยอธิการบดี ทุกคน	กรรมการ
๔. คณบดี ทุกคน	กรรมการ
๕. ผู้อำนวยสำนัก สถาบัน กอง ทุกคน	กรรมการ
๖. หัวหน้าสำนักงานคณบดี ทุกคน	กรรมการ
๗. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการสำนัก สถาบัน ทุกคน	กรรมการ
๘. หัวหน้างานบริหารบุคคลและนิติการ	กรรมการ
๙. นิติกร ทุกคน	กรรมการ
๑๐. หัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน	กรรมการและเลขานุการ
๑๑. นายพงศกร หาแก้ว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๒. นางสาวณัฐพัชร์ นวลมณีฐิติ	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสาวธิดารัตน์ อุปชัย	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่ ๑. วางแผนติดตามระบบบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๒. รายงานผลบริหารความเสี่ยง ให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะการบริหารความเสี่ยง

๓. กำกับดูแล ให้คำแนะนำการจัดวางระบบควบคุมภายในของหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย และรายงานผลการวางระบบต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ตามข้อ ๕ และข้อ ๖ ของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔

๔. อื่นๆ ตามที่ได้รับมอบหมายจากอธิการบดี

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๒ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๐

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปรีชา ธรรมวินทร)

รักษาราชการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

แบบฟอร์มกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(แบบฟอร์ม SNRU-ERM 1 - 9)

สรุปแบบฟอร์มในการรายงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.	แบบ SNRU-ERM 1	แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน (Key Process)
2.	แบบ SNRU-ERM 2	แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Objective Map)
3.	แบบ SNRU-ERM 3	แบบระบุความเสี่ยง (Risk Map)
4.	แบบ SNRU-ERM 4	แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง
5.	แบบ SNRU-ERM 5	แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง
6.	แบบ SNRU-ERM 6	แบบประเมินความเสี่ยง
7.	แบบ SNRU-ERM 7	แบบประเมินการควบคุม
8.	แบบ SNRU-ERM 8	แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง
9.	แบบ SNRU-ERM 9	แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

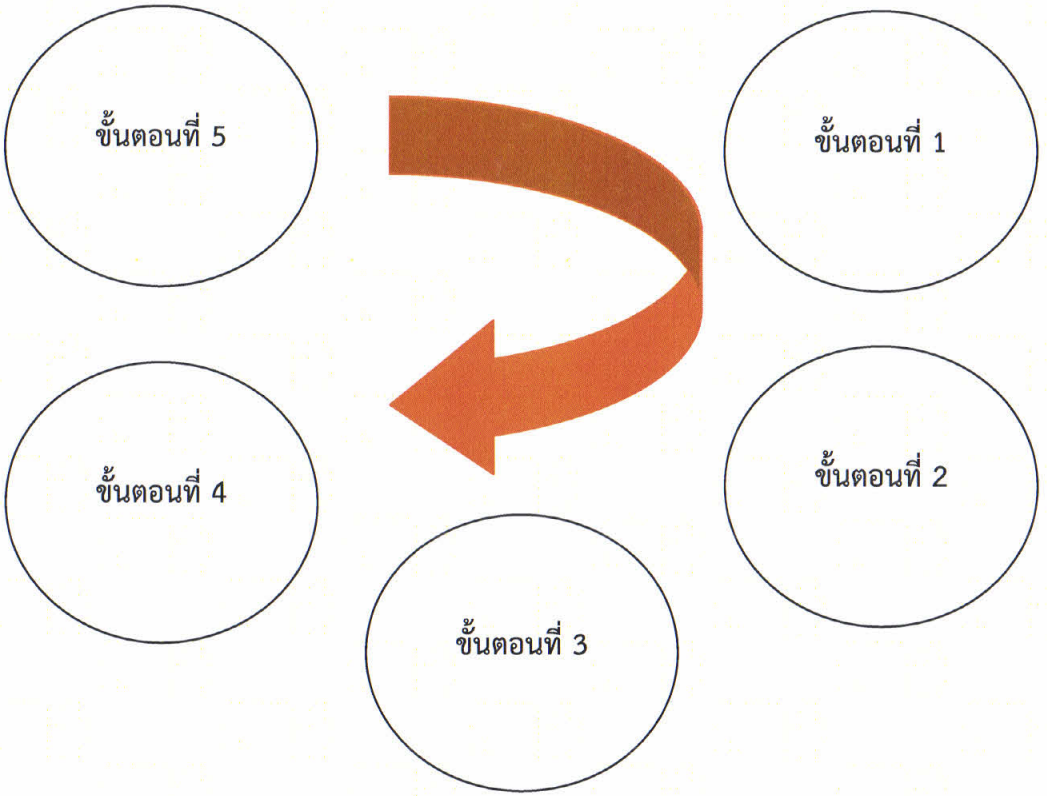
แบบ SNRU-ERM 1

แบบแสดงขั้นตอนการดำเนินงาน KEY PROCESS

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....



วันที่ประเมิน .....

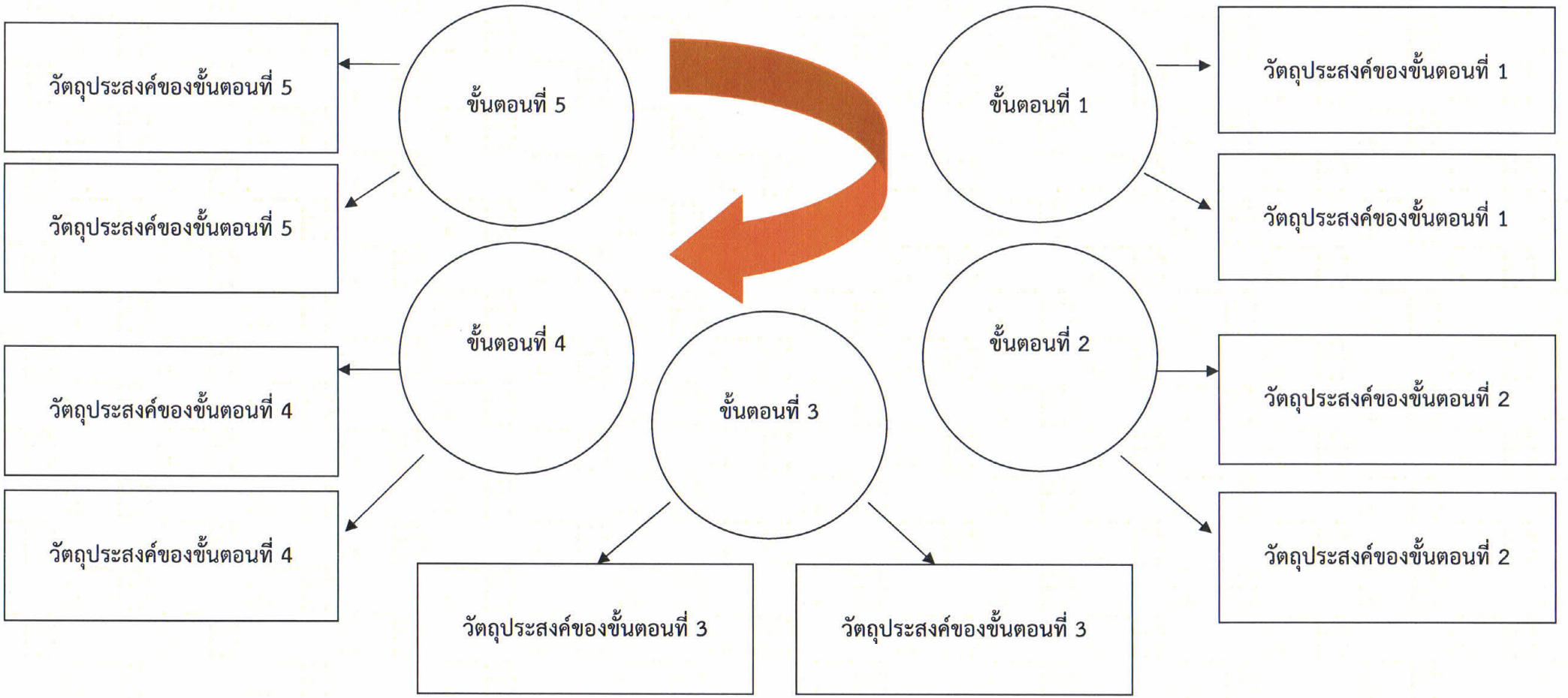
แบบ SNRU-ERM 2

แบบแสดงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน OBJECTIVES MAP

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....



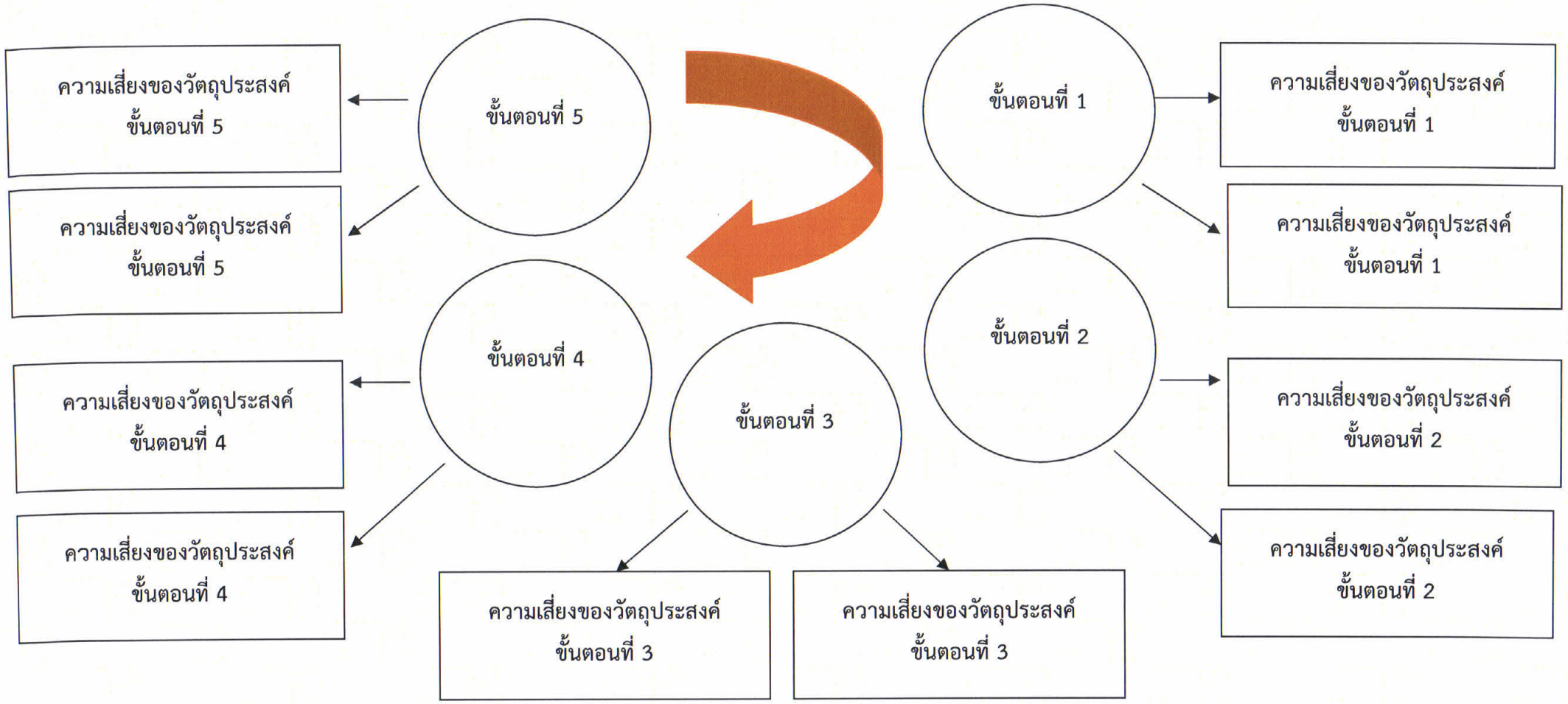
วันที่ประเมิน .....

แบบระบุความเสี่ยง RISK MAP

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....



วันที่ประเมิน .....

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

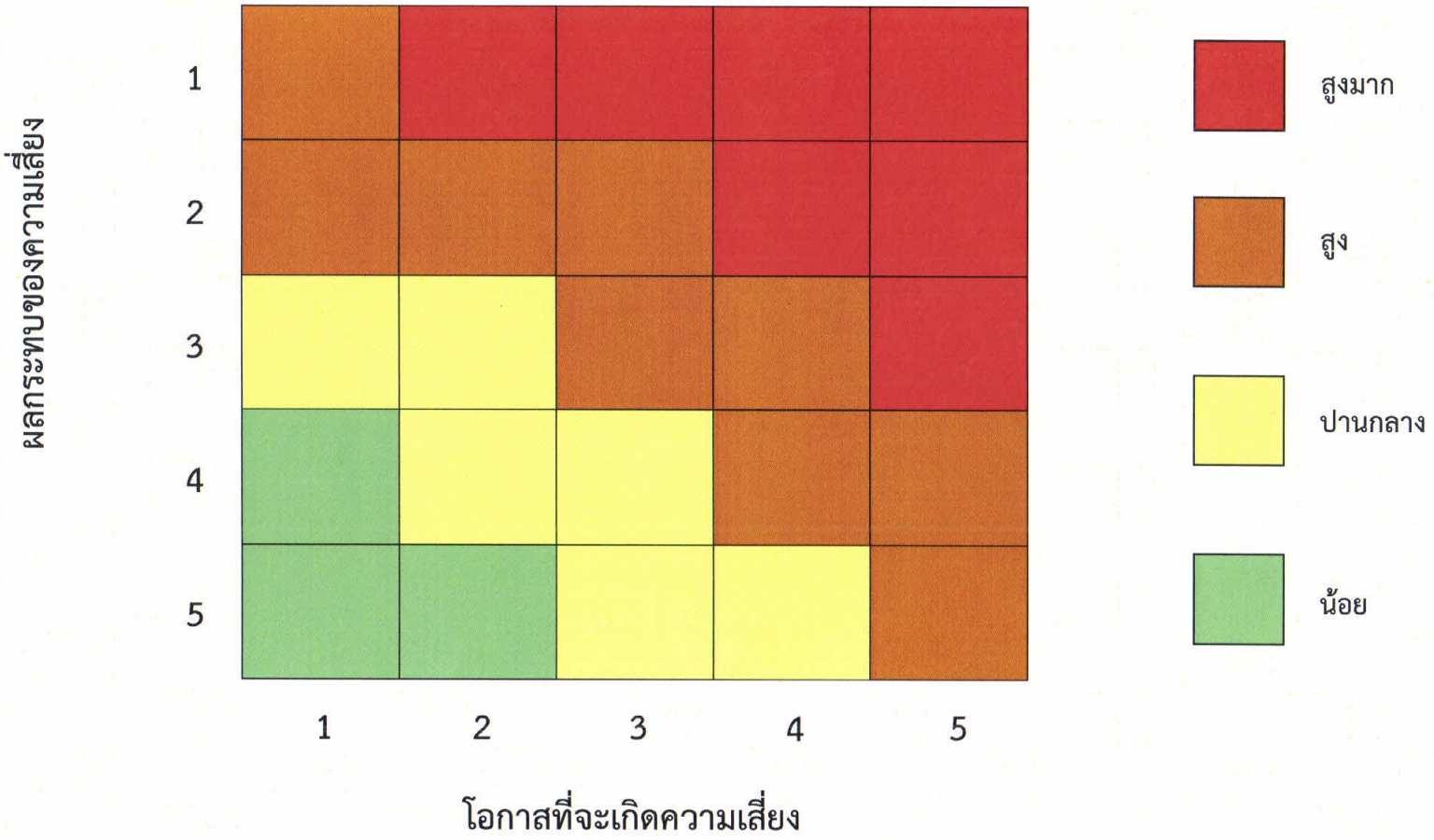
เกณฑ์มาตรฐานระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง		
ระดับ	**โอกาส**	**คำอธิบาย**
5	สูงมาก	
4	สูง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

เกณฑ์มาตรฐานการกำหนดค่าประเมินผลกระทบ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
5	รุนแรงที่สุด	
4	ค่อนข้างรุนแรง	
3	ปานกลาง	
2	น้อย	
1	น้อยมาก	

วันที่ประเมิน .....

แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



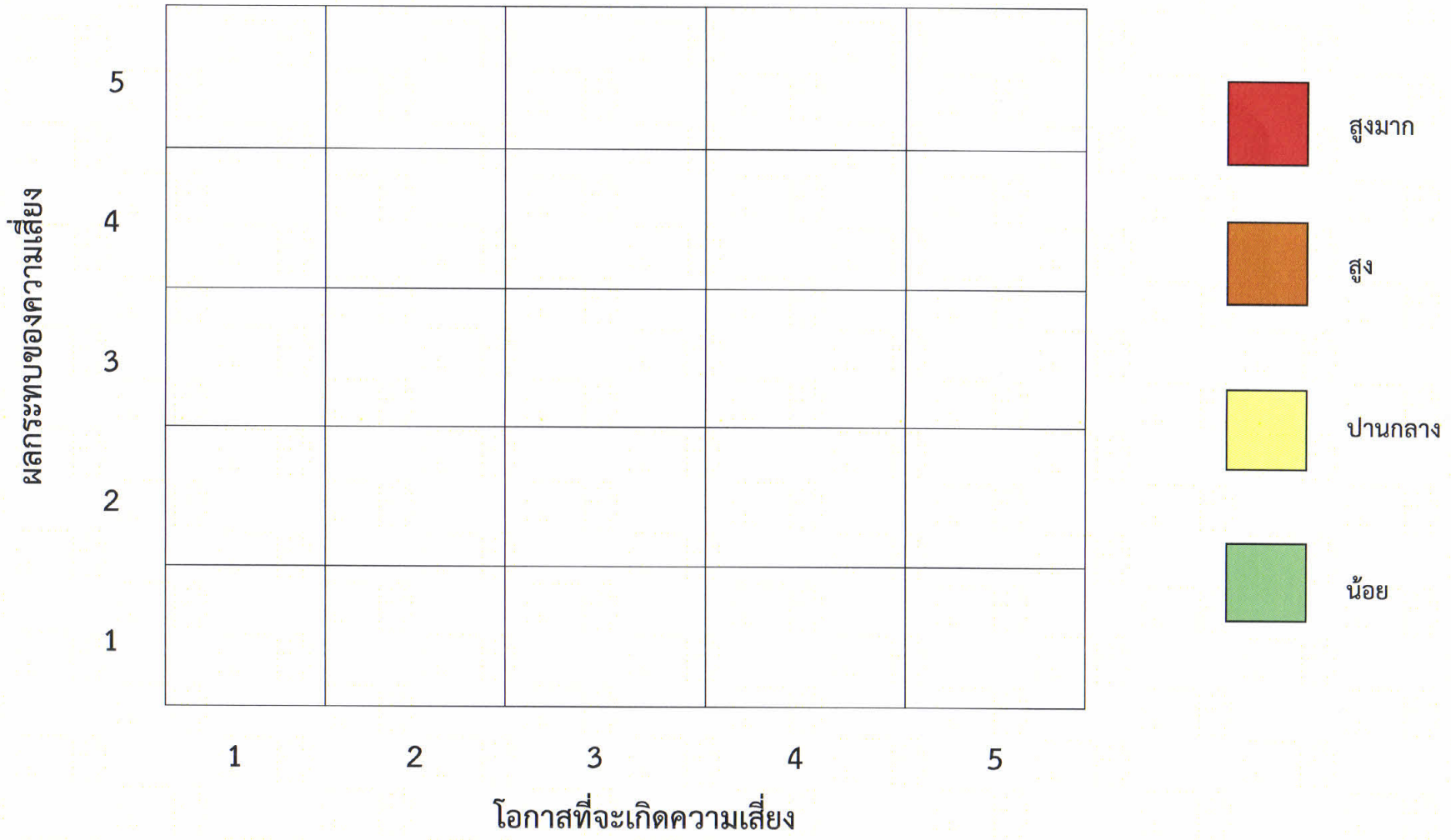
หน่วยงาน .....

โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ .....

วันที่ประเมิน .....

แบบ SNRU-ERM 5 (1)

แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)



หน่วยงาน .....

โครงการ/กิจกรรม/กระบวนการ .....

วันที่ประเมิน .....

แบบ SNRU-ERM 6

แบบประเมินความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....

ขั้นตอน (1)	วัตถุประสงค์ขั้นตอน (2)	ความเสี่ยง (3)	ปัจจัยเสี่ยง (4)	การประเมินความเสี่ยง			
				โอกาสที่จะเกิด (5)	ผลกระทบ (6)	ระดับความเสี่ยง (7)	ลำดับความเสี่ยง (8)

แบบประเมินการควบคุม

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....

ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุของความเสี่ยง (1)	การควบคุมที่ควรจะมี (2)	การควบคุมที่มีอยู่แล้ว (3)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่แล้วว่าได้ผลหรือไม่ (4)

(3) √ = มี
X = ไม่มี
? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(4) √ = ได้ผลตามที่คาดหมาย
X = ไม่ได้ผลตามที่คาดหมาย
? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

แบบ SNRU-ERM 8

แบบสรุปการจัดการความเสี่ยง

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....

ขั้นตอนหลักและวัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยความเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ผู้รับผิดชอบ (5)	หมายเหตุ (งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย) (6)

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. .....

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....

ด้านของความเสี่ยง : ☐ Strategy Risk (S) ☐ Operational Risk (O) ☐ Financial Risk (F) ☐ Compliance Risk (C) ☐ อื่นๆ .....

ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (1)	ปัจจัยเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		วิธีการจัดการ (4)				กลยุทธ์แนวทางการจัดการความเสี่ยง (5)	ระยะเวลา/ผู้รับผิดชอบ (6)	งบประมาณ/ค่าใช้จ่าย (7)
		ภายใน	ภายนอก	ยอมรับ	หลีกเลี่ยง	ถ่ายโอน	ควบคุม			

แบบ SNRU-ERM 9

แบบติดตามผลการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน

หน่วยงาน .....

ยุทธศาสตร์ที่ ..... กลยุทธ์ .....

โครงการ / กิจกรรม ..... วัตถุประสงค์ .....

ขั้นตอน/วัตถุประสงค์ (1)	ความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (2)	ปัจจัยเสี่ยง (3)	การจัดการความเสี่ยง (4)	กำหนดเสร็จ/ ผู้รับผิดชอบ (5)	สถานะ ดำเนินงาน (6)	วิธีการดำเนินการ/ ปัญหา/อุปสรรค (7)

หมายเหตุ : สถานะดำเนินงานให้เลือกเครื่องหมายที่กำหนดไว้นี้เพื่อใช้แสดงสถานะใส่ลงในช่อง (6)

* = ดำเนินการแล้วเสร็จตามกำหนด √ = ดำเนินการแล้วเสร็จล่าช้ากว่าที่กำหนด

X = ยังไม่ได้เริ่มดำเนินการ O = อยู่ระหว่างดำเนินการ

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นมุ่งความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานแห่งคุณธรรม ร่วมชี้นำการพัฒนาท้องถิ่นและสังคม

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณค่าทางวิชาการ พร้อมเข้าสู่ระดับสากล

ค่านิยมหลักองค์กร

"ร่วมคิด ร่วมใจ ร่วมทำหน้าที่ อย่างมีความสุข"

(4 H's, ประกอบด้วย Head, Heart and Hand for Healthy Organization)

Head หมายถึง ร่วมคิด ร่วมกันแสดงความคิดเห็น ได้ข้อสรุปทิศทางร่วมกัน

Heart หมายถึง มีจิตวิญญาณร่วมใจเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน

Hand หมายถึง ร่วมทำ ร่วมทำหน้าที่ ร่วมกันขับเคลื่อนภารกิจองค์กร

Healthy Organization หมายถึง องค์กรสุขภาพดี องค์กรแห่งความสุข

พันธกิจ

1. ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพและคุณธรรม
2. วิจัย พัฒนาองค์ความรู้ และถ่ายทอดสู่การพัฒนาท้องถิ่น
3. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
4. พัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้
5. บริหารจัดการให้มีคุณภาพ

อัตลักษณ์

"บัณฑิตเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ และทักษะวิชาชีพ"

"บัณฑิตเป็นคนดี" หมายถึง คนที่มีคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณ

"มีจิตสาธารณะ" หมายถึง มีสำนึกและรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เอื้ออาทรต่อผู้อื่นและแบ่งปัน

"มีทักษะวิชาชีพ" หมายถึง มีความชำนาญในวิชาชีพ มนุษยสัมพันธ์ การสื่อสารและเทคโนโลยี

เอกลักษณ์

"มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครเป็นมหาวิทยาลัยแห่งการให้โอกาส"