แผนบริหารความเสี่ยง

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

สำนักงานผู้อำนวยการ

0 4279 0039

https://arit.snru.ac.th

ปก

คำนำ

เพื่อให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของสำนักตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฉบับนี้ คณะกรรมการได้วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันและความคาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอีก ๑ ปีข้างหน้า โดยเสนอให้มีแผนป้องกันความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งคาดว่าจะเป็นแผนช่วยป้องกันความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม พร้อมกับใช้เป็นแนวทางสำหรับทุกคณะ สำนัก สถาบัน และหน่วยงานภายใน ให้ได้มีวิธีป้องกันความเสี่ยงร่วมกันและจะเป็นประโยชน์ต่อสำนักในการปฏิบัติงานในอนาคต

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
พฤศจิกายน ๒๕๖๗

สารบัญ

บทที่ ๑
บทนำ

ข้อมูลทั่วไป

๑. ชื่อหน่วยงาน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๒. ที่ตั้ง

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตั้งอยู่เลขที่ ๖๘๐ ถนนนิตโย ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมืองสกลนคร จังหวัดสกลนคร ๔๗๐๐๐ โทรศัพท์/โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๙ ประกอบด้วย ๓ อาคาร คือ อาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ (อาคาร ๑๑) อาคารบรรณราชนครินทร์ และอาคารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ (Data Center) สำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ อยู่ที่อาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ (อาคาร ๑๑)

๓. ประวัติความเป็นมา

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ตั้งขึ้นตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ การแบ่งส่วนราชการในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร แบ่งส่วนราชการที่มีฐานะเทียบเท่า “กอง” ในสังกัดสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีชื่อเรียกว่า “สำนักงานผู้อำนวยการ” นอกจากนี้ตามประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน พ.ศ. ๒๕๔๙ ให้แบ่งสำนักงานผู้อำนวยการ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน เป็น ๖ งาน ดังนี้

๑. งานบริหารทั่วไป
๒. งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
๓. งานวารสารและสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง
๔. งานบริการสารสนเทศ
๕. งานพัฒนาเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์
๖. งานพัฒนาระบบสารสนเทศและสื่ออิเล็กทรอนิกส์

เมื่อวันที่ ๒๕ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๑ ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน พ.ศ. ๒๕๖๑ ข้อ ๑๕ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานผู้อำนวยการ ให้แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่า เป็น ๗ งาน ดังนี้

๑. งานบริหารทั่วไป
๒. งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
๓. งานวารสารและสิ่งพิมพ์ต่อเนื่อง
๔. งานบริการสารสนเทศ
๕. งานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์
๖. งานพัฒนาระบบสารสนเทศ
๗. งานพัฒนาสื่อดิจิทัล

และเมื่อวันที่ ๒๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ.๒๕๖๗ ประกาศมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เรื่อง การแบ่งส่วนราชการภายในมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เป็นระดับงานหรือเทียบเท่างาน พ.ศ. ๒๕๖๗ ข้อ ๑๓ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักงานผู้อำนวยการ ให้แบ่งส่วนราชการเป็นระดับงานหรือเทียบเท่า ดังนี้

๑. งานบริหารทั่วไป
๒. งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
๓. งานบริการสารสนเทศ
๔. งานพัฒนาระบบสารสนเทศ
๕. งานพัฒนาสมรรถนะดิจิทัลและเรียนรู้สมัยใหม่
๖. งานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและโครงสร้างพื้นฐาน
๗. งานบริการคอมพิวเตอร์และฝึกอบรม

ทั้งนี้การดำเนินการของสำนักฯ มุ่งเน้นจัดหาและให้บริการทรัพยากรสารสนเทศและเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนและให้บริการกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย

๔. ทำเนียบผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง	ช่วงเวลา
๑) อาจารย์สุนทร ไชยชนะ	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	๒๕๔๘ – ๒๕๕๖
๒) ดร.อุบลศิลป์ โพธิ์พรม	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	๒๕๕๖ – ๒๕๖๐
๓) อาจารย์สมบัติ เทียบแสง	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	๒๕๖๐ – ๒๕๖๖
๔) อาจารย์กรกช มาตะรัตน์	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ	๒๕๖๖ – ปัจจุบัน

๕. สัญลักษณ์และความหมายประจำสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
Academic Resources and Information Technology
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมุด	หมายถึง	ห้องสมุดหรือศูนย์วิทยบริการ
อักษร i	หมายถึง	Information Technology
สีฟ้า	หมายถึง	สีแห่งเทคโนโลยีที่สดใส
สีเขียว – สีชมพู	หมายถึง	สีประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
สัญญาณ ๓ ขีด	หมายถึง	การเป็นศูนย์กลางเผยแพร่ กระจายความรู้
สวท	หมายถึง	สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๖. ปรัชญา วิสัยทัศน์ อัตลักษณ์ ค่านิยมองค์กร พันธกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์

ปรัชญา : ศูนย์กลางทรัพยากรการเรียนรู้ ก้าวสู่คุณภาพด้านบริการ เชี่ยวชาญเทคโนโลยีดิจิทัล มุ่งมั่นพัฒนาท้องถิ่น

วิสัยทัศน์ : เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย สู่ e-University ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

อัตลักษณ์ : เต็มใจบริการ เชี่ยวชาญเทคโนโลยีดิจิทัล

ค่านิยมองค์กร : Service Mind: “มีจิตใจในการให้บริการ”

Service

S = Smile แปลว่า ยิ้มแย้ม

E = enthusiasm แปลว่า ความกระตือรือร้น

R = rapidness แปลว่า ความรวดเร็ว ครบถ้วน มีคุณภาพ

V = value แปลว่า มีคุณค่า

I = impression แปลว่า ความประทับใจ

C = courtesy แปลว่า มีความสุภาพอ่อนโยน

E = endurance แปลว่า ความอดทน เก็บอารมณ์

Mind

M = make believe แปลว่า มีความเชื่อ

I = insist แปลว่า ยืนยัน/ยอมรับ

N = necessitate แปลว่า การให้ความสำคัญ

D = devote แปลว่า อุทิศตน

พันธกิจ

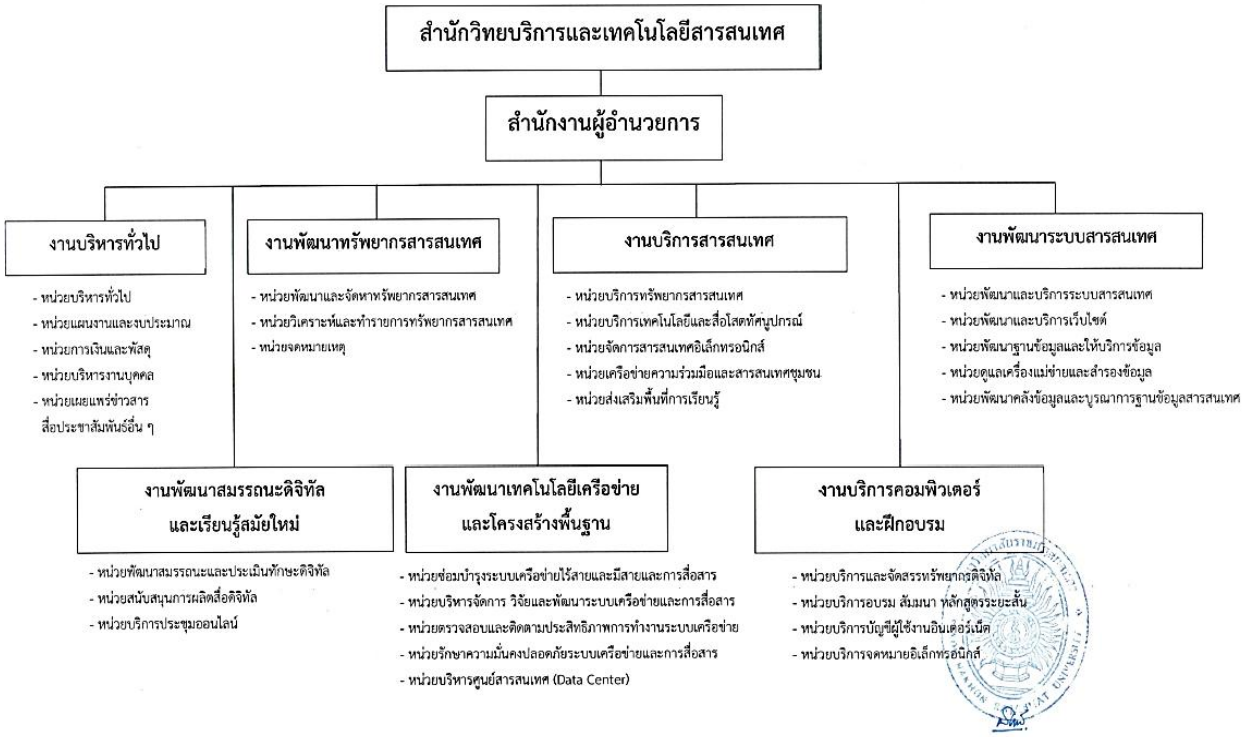
๑. พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัยและหลากหลาย
๒. พัฒนาและให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล
๓. การบริหารจัดการมีคุณภาพและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
๔. สนับสนุนภารกิจหลักในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้เป็น e-University

ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย ๔ ยุทธศาสตร์ ดังนี้

๑. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะดิจิทัลสำหรับนักศึกษาและบุคลากรมหาวิทยาลัย
๒. การยกระดับโครงสร้าง ICT ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
๓. การพัฒนาและสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอัจฉริยะ
๔. การยกระดับห้องสมุดเป็น Smart Library ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
๕. การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ให้เป็น e-University

โครงสร้างการบริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

โครงสร้างการแบ่งส่วนหน่วยงานในสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



รายชื่อผู้บริหาร กรรมการบริหาร ชุดปัจจุบัน

๑. ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

อาจารย์กรกช มาตะรัตน์

๒. รองผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๑) อาจารย์ ดร.ชายแดน มิ่งเมือง

๒) ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราวุธ ระพันธ์คำ

๓) อาจารย์รุจิรา จงคล้ายกลาง

๓. หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ

นางสาวอังคณา ศิริกุล

คณะกรรมการประจำสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่งคณะกรรมการ	ตำแหน่ง
๑	อาจารย์กรกช มาตะรัตน์	ประธานกรรมการ	ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
๒	-(ว่าง)-	รองประธานกรรมการ*	รองผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
๓	ศ.ดร.น้ำทิพย์ วิภาวิน	กรรมการ	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
๔	ผศ.ดร.อิฐอารัญ ปิติมล	กรรมการ	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
๕	อาจารย์ธนิสรณ์ จิระพรชัย	กรรมการ	ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
๖	นางเจริญพร บาทชารี	กรรมการ	หัวหน้างานบริหารทั่วไป
๗	นายจยุตย์ พูลเพิ่ม	กรรมการ	หัวหน้างานพัฒนาระบบเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์
๘	นายกิตติภูมิ คำศรี	กรรมการ	หัวหน้างานพัฒนาระบบสารสนเทศ
๙	นายชาญชัย บาลศรี	กรรมการ	หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
๑๐	นางสาวอังคณา ศิริกุล	กรรมการและเลขานุการ	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ

หมายเหตุ : *รองประธานกรรมการ (ยังไม่ได้แต่งตั้งใหม่)

หัวหน้างาน

๑. นางเจริญพร บาทชารี หัวหน้างานบริหารทั่วไป

๒. นายชาญชัย บาลศรี หัวหน้างานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

๓. นางวารุณี เพียรพจน์ หัวหน้างานบริการสารสนเทศ

๔. นายกิตติภูมิ คำศรี หัวหน้างานพัฒนาระบบสารสนเทศ

๕. นายจยุตย์ พูลเพิ่ม หัวหน้างานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์

๖. นางสาวสิริวรรณ ยะไชยศรี หัวหน้างานพัฒนาสื่อดิจิทัล

๗. นางเจริญพร บาทชารี รักษาราชการในตำแหน่งหัวหน้างานบริการคอมพิวเตอร์และฝึกอบรม

จำนวนบุคลากร

๑. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	จำนวน	-	คน
๒. ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุนวิชาการ)	จำนวน	๑	คน
๓. พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายวิชาการ)	จำนวน	๔	คน
๔. พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา (สายสนับสนุนวิชาการ)	จำนวน	๒๑	คน
**(พม.) มาช่วยราชการ*	จำนวน	๑*	คน
๕. พนักงานราชการ (สายสนับสนุน)	จำนวน	๖	คน
๖. ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	จำนวน	๑๒	คน
รวมทั้งหมด	จำนวน	๔๕	คน

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	ประเภท
๑	อาจารย์กรกช มาตะรัตน์	ผู้อำนวยการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒	อาจารย์ ดร.ชายแดน มิ่งเมือง	รองผู้อำนวยการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๓	ผศ.นราวุธ ระพันธ์คำ	รองผู้อำนวยการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๔	อาจารย์รุจิรา จงคล้ายกลาง	รองผู้อำนวยการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๕	นางสาวอังคณา ศิริกุล	หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการ	ข้าราชการพลเรือนในสถาบันอุดมศึกษา
๖	นายประไพ ศรีสมัย	นักเทคโนโลยีสารสนเทศ	พนักงานราชการ
๗	นางสาววริษฐา ไวแสน	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	พนักงานราชการ
๘	นายคณิน งามมานะ	นักเทคโนโลยีสารสนเทศ	พนักงานราชการ
๙	นายอนุสรณ์ จิตรคาม	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	พนักงานราชการ
๑๐	นายอัครชัย ใจตรง	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	พนักงานราชการ
๑๑	นายอรรณพ อรังศรี	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	พนักงานราชการ
๑๒	นางเจริญพร บาทชารี	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปชำนาญการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๓	นายวีระ กงลีมา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๔	นางสาวอุ่นเรือน แสนเสน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๕	นายชาญชัย บาลศรี	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๖	นางลำดวน กุลยณีย์	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๗	นางสุวิดา สุจริต	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๘	นางสาววารุณี เพียรพจน์	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๑๙	นางพัชฎ์ฐิญา กาสุริย์	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๐	นางสาวธมนวรรณ ชินเนหันหา	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๑	นางสาวเรืองสัน แก้วฝ่าย	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๒	นางศศธร มาศสถิตย์	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๓	นางสาวดาราวรรณ ปัตโชติชัย	บรรณารักษ์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา

ลำดับที่	ชื่อ – สกุล	ตำแหน่ง	ประเภท
๒๔	นายเอกราช วงค์กระโซ่	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๕	นางสาวสิริวรรณ ยะไชยศรี	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๖	นางสาววัชราภรณ์ ทอนรินทร์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๗	นายกิตติภูมิ คำศรี	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๘	นายวิทวัส จักรคม	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๒๙	นายจยุตย์ พูลเพิ่ม	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ชำนาญการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๓๐	นางพินิดดา ธงษาราษฎร์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๓๑	นายธีระยุทธ โคธิเวทย์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๓๒	นายดนุชา บัวพินธุ	นักวิชาการคอมพิวเตอร์ปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา
๓๓	นางสาวอมรรัตน์ นามเสนา	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไปปฏิบัติการ	พนักงานในสถาบันอุดมศึกษา* **(มาช่วยปฏิบัติราชการ)**
๓๓	นายนราวิชญ์ พูนสุข	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๔	นายทวีรัตน์ เหลาลอดวัน	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๕	นายวิศิษฏ์ ปวงศรี	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๖	นายปรเมศร์ สารหงษ์	นักวิชาการคอมพิวเตอร์	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๗	นางสาวจิรสุดา วัฒนะศิริโชติ	เจ้าหน้าที่บริหารงานทั่วไป	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๘	นางสาวพัศนี คำตั้งหน้า	ผู้ปฏิบัติงานห้องสมุด	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๓๙	นางสาวโกสิน ลุนราช	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๔๐	นางลัดสดา ปรีประเสริฐ	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๔๑	นางชบา จันไตรรัตน์	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๔๒	นางวราพร ยศตะโคตร	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๔๓	นางขันทอง ชินบุตร	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน
๔๔	นายธีรภัทร อามาตรทอง	คนงาน	ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน

ข้อมูลพื้นฐานโดยย่อเกี่ยวกับงบประมาณ และอาคารสถานที่

๑. ด้านงบประมาณ

ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้รับจัดสรรงบประมาณจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จำนวนทั้งสิ้น ๔,๔๘๒,๘๘๓ บาท ดังนี้

๑.๑ งบประมาณแผ่นดิน จำนวน ๓๕,๐๐๐ บาท

๑.๒ งบประมาณเงินรายได้ จำนวน ๔,๓๑๙,๐๐๐ บาท

๑.๓ งบเงินรายได้จากการบริการทางวิชาการจากการบริหารสินทรัพย์ จำนวน ๙๑,๖๐๐ บาท

๑.๔ งบรับฝากอื่น จำนวน ๓๗,๒๘๓ บาท

๒. ด้านอาคารสถานที่และพื้นที่ใช้สอย

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีอาคารและพื้นที่ให้บริการ ๓ อาคาร ประกอบด้วย

๒.๑ อาคารศูนย์ภาษาและคอมพิวเตอร์ (อาคาร ๑๑) เป็นอาคารสูง ๔ ชั้น ให้บริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเป็นที่ตั้งสำนักงานผู้อำนวยการ (ชั้น ๑)

๒.๒ อาคารบรรณราชนครินทร์ เป็นอาคารสูง ๔ ชั้น ให้บริการด้านทรัพยากรสารสนเทศ

๒.๓ อาคารศูนย์ข้อมูลสารสนเทศ (Data Center) อาคาร ๒๑ เป็นอาคารสูง ๒ ชั้น เป็นอาคารที่ตั้งศูนย์ข้อมูลสารสนเทศของมหาวิทยาลัย

๓. ด้านยานพาหนะ

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มียานพาหนะ ๑ คัน คือ รถตู้ให้บริการงานพัฒนาเทคโนโลยีเครือข่ายและบริการคอมพิวเตอร์ หมายเลขทะเบียน นข ๑๑๕๖ สกลนคร และรถจักรยานยนต์ หมายเลขทะเบียน

บทที่ ๒
แนวทางการบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

ตามพระราชกฤษฎีกา ว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้ล่วงหน้าและตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ บัญญัติให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้หน่วยงานของรัฐให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ.๒๕๖๑ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ส่วนราชการจัดให้มีการทบทวนภารกิจของตนว่าภารกิจใดมีความจำเป็นหรือสมควรที่จะได้รับการยกเลิก ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงการดำเนินการต่อไหรือไม่ ประกอบหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ ทั้งนี้ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีได้ดำเนินงานตามพันธกิจประเด็นยุทธศาสตร์ของสำนัก คือ

๑. การพัฒนาสมรรถนะและทักษะดิจิทัลสำหรับนักศึกษาและบุคลากรมหาวิทยาลัย
๒. การยกระดับโครงสร้าง ICT ของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพ
๓. การพัฒนาและสนับสนุนการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลอัจฉริยะ
๔. การยกระดับห้องสมุดเป็น Smart Library ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
๕. การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัย ให้เป็น e-University

เพื่อให้สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารการควบคุมภายใน ปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สำนักจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงิน และไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล หรือความคุ้มค่า ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของสำนักตามยุทธศาสตร์ที่สำคัญ จึงกำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำหนดให้ทุกส่วนราชการภายในดำเนินการ ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
๒. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
๓. ให้มีการติดตามประเมินผล การทบทวน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
๔. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี
๕. กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติและดำเนินการอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

โดยในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินงานโดยใช้แนวทางกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียนกว่า COSO – ERM 2017 (Enterprise Fisk Management-Integrating with Strategy and Performance) โดยพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ดังนี้

๑. คณะ สำนัก สถาบัน จัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงของคณะ สำนัก สถาบัน โดยจะต้องครอบคลุมพันธกิจและยุทธศาสตร์ของคณะ/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

๒. ดำเนินการบริหารความเสี่ยงและวิเคราะห์ความเสี่ยงจากยุทธศาสตร์ของคณะ สำนัก สถาบัน โดยให้ครอบคลุมพันธกิจหลัก ๕ ด้านของมหาวิทยาลัย คือ

๒.๑ ด้านการเรียนการสอน

๒.๒ ด้านการวิจัยและนวัตกรรม

๒.๓ ด้านการบริการวิชาการ

๒.๔ ด้านทะนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม

๒.๕ ด้านการบริหารจัดการ

๓. พิจารณาความเสี่ยงจากรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ โดยหากยังมีความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ให้พิจารณาหาแนวทางควบคุมอย่างต่อเนื่อง

๔. ใช้เกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา ระดับสถาบัน ตัวบ่งชี้ ๕.๒ (ข้อ ๓) ประกอบการพิจารณาประเด็นความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๕. ใช้แบบประเมินระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบการจัดทำข้อมูลลงในแบบฟอร์มหรือลงในระบบบริหารความเสี่ยง ตามแบบ ERM ๑ – ERM ๓ และแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tile Diagram

๖. ในปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘ การวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต้องดำเนินการวิเคราะห์ทุกด้าน โดยให้ครอบคลุมบริบทของมหาวิทยาลัย

กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้กำหนดกรอบบริหารควาเสี่ยงองค์กรตามแบบ Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance หรือเรียนกว่า COSO – ERM 2017 (Enterprise Fisk Management-Integrating with Strategy and Performance) ซึ่งมีการเผยแพร่เมื่อเดือนมิถุนายน ปี ๒๐๑๗ ที่ผ่านมา โดยจัดกลุ่มองค์ประกอบของกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กรเป็น ๕ องค์ประกอบ คือ

๑. การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)
๒. กลยุทธ์และวัตถุประสงค์องค์กร (Strategy & Objective Setting)
๓. เป้าหมายผลการดำเนินงาน (Performance)
๔. การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision) และ
๕. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

COSO ERM ๒๐๑๗

ประเภทความเสี่ยง

การบ่งชี้เหตุการณ์
การระบุเหตุ/ปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดภายใต้สภาพแวดล้อมภายใน

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก (ความเสี่ยงจากเหตุการณ์)

วัตถุประสงค์ระดับองค์กรและระดับกิจกรรม

ระบุปัจจัยเสี่ยง

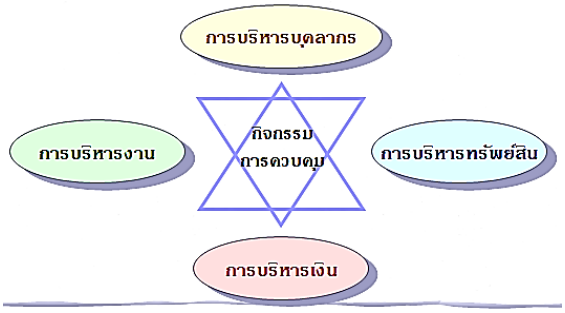
ความเสี่ยง ในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)	ความเสี่ยง ด้านการดำเนินงาน (Operation Risk)	ความเสี่ยง ด้านการเงิน (Financial Risk)	ความเสี่ยงการปฏิบัติตาม กฎหมายระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk)
- นโยบายผู้บริหาร - แผนยุทธศาสตร์ (การจัดทำ บุคลากร การสื่อสาร) - หลักเกณฑ์การประเมินผล - นโยบายจรรยาบรรณ - การบริหารทรัพยากรบุคคล	- โครงสร้างองค์กร - สถานที่ - การมอบหมายงาน - กระบวนการ - การควบคุมภายใน - การตรวจสอบภายใน - แผน-ผลการปฏิบัติงาน - ระบบการสื่อสาร - การรักษาทรัพย์สิน	- งบประมาณ (เงินในและนอก) - เงินรายได้ - การใช้จ่าย - รายงานการเงิน	- ข้อทักท้วงการปฏิบัติตามข้อกำหนด - ความเสียหายจากการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด - การแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน (ความเสี่ยงจากองค์กร หน่วยงาน การปฏิบัติงาน)

ระบุปัจจัยเสี่ยงที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

กิจกรรมการควบคุม

นโยบาย มาตรการ และวิธีการต่าง ๆ ที่ฝ่ายบริหารกำหนดหรือนำมาใช้ เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และช่วยเพิ่มความมั่นใจในความสำเร็จตามวัตถุประสงค์



การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องจัดการความเสี่ยงนั้นให้อยู่นอกเงื่อนไขของการดำเนินงาน

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) ความเสี่ยงที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน

การลดหรือการควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

การกระจาย/โอนความเสี่ยง (Risk Sharing) การร่วมหรือแบ่งความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง

การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนาผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (ระดับความเสี่ยง - โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) ซึ่งจัดแบ่งเป็น ๔ ระดับความเสี่ยง คือ

๑. ระดับความเสี่ยงต่ำ (LOW) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ ๑ - ๓ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง

๒. ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Medium) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๔ - ๖ คะแนน หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุม เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มมากขึ้นไปอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้

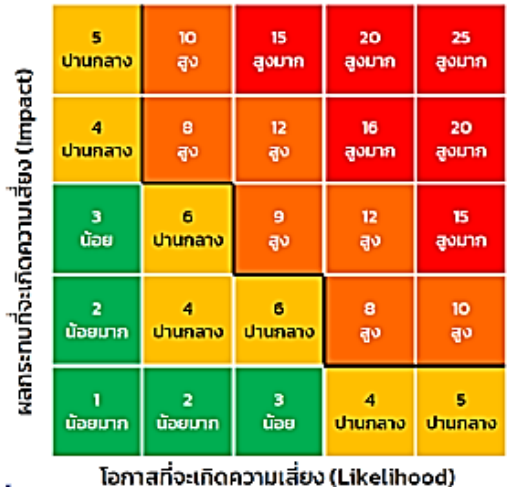
๓. ระดับความเสี่ยงสูง (High) คะแนนระดับความเสี่ยงเท่ากับ ๙ - ๑๒ หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔. ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) คะแนนระดับความเสี่ยง เท่ากับ ๑๕ - ๒๕ คะแนน หมายถึง ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จาเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้ทันที

* ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk: D) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งการประเมินระดับความเสี่ยงสามารถคานวณได้จากสูตรดังนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส X ระดับผลกระทบของความเสี่ยง หรือ D = L X I

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ขอบเขตพื้นที่	ความหมาย
🔴	15 – 25	ความเสี่ยงสูงมาก	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร ความเสี่ยงเร่งด่วน
🟤	9 - 12	ความเสี่ยงสูง	ตกพื้นที่ซึ่งต้องมีแผนการบริหาร ความเสี่ยง
🟡	4 – 6	ความเสี่ยงปานกลาง	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้
🟢	1 - 3	ความเสี่ยงต่ำ	อยู่พื้นที่ซึ่งยอมรับความเสี่ยงได้



การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงและจัดลาดับความเสี่ยง ดำเนินการโดยการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม Bow-Tile Diagram และแบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง SNRU - ERM ๑ และระบุโอกาสผลกระทบความเสี่ยงในแบบฟอร์ม เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix) และนำผลการวิเคราะห์ที่มีคู่คะแนนความเสี่ยง ๘ – ๒๕ คะแนน ไปจัดการ ๒๔ ความเสี่ยง โดยการกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม (SNRU - ERM ๒ แผนบริหารความเสี่ยง) เพื่อเป็นแผนการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การทบทวนและปรับปรุง (Review & Revision)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครมีการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยง รอบ ๖ เดือน เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

- **ระดับคณะ/หน่วยงาน** รายงานผลการดำเนินการรอบ ๖, ๙ เดือนต่อคณบดี/ผู้อานวยการ และรายงานผลการดำเนินการ รอบ ๑๒ เดือน ต่อมหาวิทยาลัย

- ระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินการ รอบ ๖, ๙, ๑๒ เดือน ต่อผู้บริหารระดับสูงสุด การรายงานผลการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ตามแบบฟอร์มโดยจะต้องรายงานผลการดำเนินการความเสี่ยงที่คงอยู่ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคในการดำเนินการด้วยเพื่อการปรับปรุงแก้ไขในปีต่อไป

(๑) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหรือไม่

(๒) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ผู้บริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

(๒.๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รอบ ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(๒.๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชาเป็นต้น

บทที่ ๓
กระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการและขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงประกอบด้วย ๗ ขั้นตอน ดังนี้

๑. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน (Set Objectives)

วัตถุประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ต้องการทำให้สำเร็จหรือผลลัพธ์ของการดำเนินการ การกำหนดวัตถุประสงค์ในมหาวิทยาลัยฯ มีหลายระดับ ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย ลดหลั่นลงมาเป็นลำดับ จนถึงระดับกิจกรรมและระดับบุคคล การกำหนดวัตถประสงค์ ต้องมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้วัตถุประสงค์ในภาพรวมบรรลุเป้าวัตถุประสงค์ เช่น มหาวิทยาลัยฯ ต้องมีวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ส่วนทิศทางการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์และพันธกิจนั้น มหาวิทยาลัยและหน่วยงานภายในต้องมีการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ระยะ ๕ ปี และแผนปฏิบัติราชการประจำปี ที่สอดคล้องเกี่ยวโยงกันไปจนถึงระดับหน่วยงานย่อย ระดับแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม จนถึงระดับบุคคลดังนั้น ในคู่มือการบริหารความเสี่ยงฉบับนี้จะกำหนดวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ระดับ คือ

๑.๑ วัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัยหรือองค์กร (Corporate Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินการในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ตามแผนปฏิบัติราชการประจำปีและแผนปฏิบัติราชการ ๔ ปี

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

๑.๓ วัตถุประสงค์ระดับกระบวนการ (Key Process Objective) เป็นวัตถุประสงค์ของแต่ละขั้นตอนหลักที่สำคัญที่ตอบสนองให้การดำเนินงานของแต่ละโครงการ/กิจกรรม บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

๒. การระบุความเสี่ยง (Identify Risks)

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

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

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

๒.๓ การระบุความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน ร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ที่เกี่ยวข้องกับโครงการ/กิจกรรม เพื่อให้ทราบถึงเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยต้องคำนึงถึง

๒.๓.๑ สภาพแวดล้อมภายนอกของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น นโยบายภาครัฐ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ

๒.๓.๒ สภาพแวดล้อมภายในหน่วยงานและมหาวิทยาลัยฯ เช่น รูปแบบการบริหารสั่งการ การมอบหมายอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ โครงสร้างองค์กร ระเบียบข้อบังคับภายใน

๓. การประเมินความเสี่ยง (Risk Evaluation)

หลังจากขั้นตอนการระบุปัจจัยเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการวิเคราะห์ประเมินความเสี่ยง วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยง พิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงกับระดับความรุนแรงของผลกระทบจากความเสี่ยง จากนั้นจึงจัดลำดับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานการประเมินโอกาสที่เกิดความเสี่ยงและผลกระทบจากความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง สามารถกำหนดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานและลักษณะของผลจากการดำเนินงาน

การประเมินความเสี่ยง เป็นกระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์ การประเมิน และการจัดระดับความเสี่ยง ที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของกระบวนการทำงานของหน่วยงานหรือขององค์กรซึ่งประกอบด้วย ๔ ขั้นตอน คือ

๓.๑ การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน

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

๓.๑.๑ ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรพิจารณาจากสถิติการเกิดความเสี่ยง ประวัติของการเกิดความเสี่ยงในอดีต ผลจากระดับการควบคุมในปัจจุบัน หรือการคาดการณ์ล่วงหน้าถึงความถี่ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถกำหนดระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) โดยแบ่งออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑) ดังตาราง

ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงปริมาณ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย
๕	สูงมาก	๑ เดือน ต่อ ครั้งหรือมากกว่า
๔	สูง	๑-๖ เดือน ต่อ ครั้งแต่ไม่เกิน ๕ ครั้ง
๓	ปานกลาง	๑ ปี ต่อ ครั้ง
๒	น้อย	๒-๓ ปี ต่อ ครั้ง
๑	น้อยมาก	๕ ปี ต่อ ครั้ง

ตัวอย่าง ระดับโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**โอกาสที่จะเกิด**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	มีการเผยแพร่ข่าว/พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/คดีขึ้นสู่ศาลและถูกตัดสินว่าผิด
๔	สูง	มีการเผยแพร่ข่าวทางหนังสือพิมพ์/คดีอยู่ในชั้นศาล
๓	ปานกลาง	มีการเผยแพร่ผ่านทางสื่อสังคมออนไลน์ เว็บบอร์ด โซเชียล
๒	น้อย	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้ในสถาบันและชุมชนโดยรอบมหาวิทยาลัย
๑	น้อยมาก	มีการเผยแพร่ข่าวที่รับรู้กันเฉพาะภายในมหาวิทยาลัย

๓.๑.๒ ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) หมายถึง ผลจากเหตุการณ์ ซึ่งอาจเกิดประการเดียวหรือหลายประการ โดยเกิดได้ทั้งเชิงบวกและเชิงลบ ซึ่งในที่นี้จะหมายถึงความเสียหายที่เกิดกับองค์กร โดยพิจารณาจากระดับความรุนแรง และมูลค่าความเสียหายที่มีต่อองค์กรในกรณีที่ความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น สามารถแบ่งระดับของผลกระทบออกเป็น ๕ ระดับ ได้แก่ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) และน้อยมาก (๑) ดังตาราง

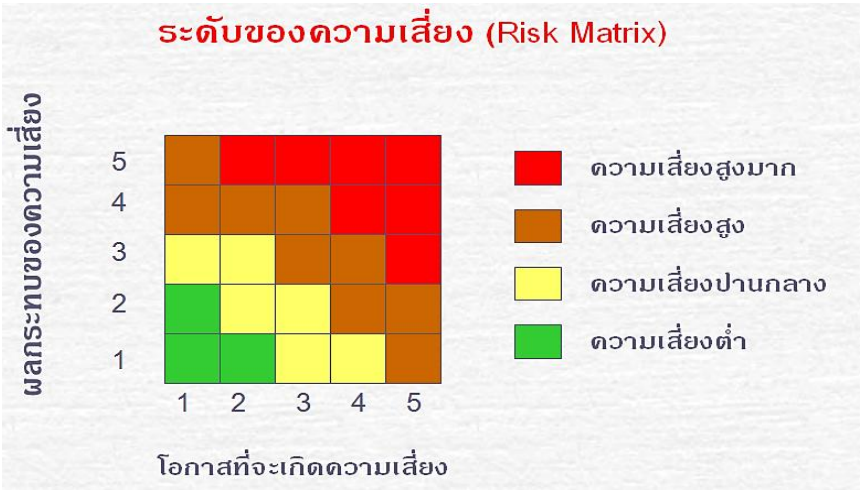
ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๕ ระดับ ดังนี้

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงปริมาณ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	สูงมาก	>๑๐ ล้านบาท
๔	สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท
๓	ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท
๒	น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท
๑	น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท

ตัวอย่าง ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) เชิงคุณภาพ		
ระดับ	**ผลกระทบ**	**คำอธิบาย**
๕	รุนแรงที่สุด	มีการสูญเสียทรัพย์สินอย่างมหันต์ มีการบาดเจ็บถึงชีวิต
๔	ค่อนข้างรุนแรง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นพักงาน
๓	ปานกลาง	มีการสูญเสียทรัพย์สินมาก มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นหยุดงาน
๒	น้อย	มีการสูญเสียทรัพย์พอสมควร มีการบาดเจ็บรุนแรง
๑	น้อยมาก	มีการสูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

๓.๑.๓ ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix) กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

ตัวอย่าง ระดับของความเสี่ยง (Risk Matrix)



๓.๒ การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยง

เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงแต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาส (Likelihood) ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่าง ๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหาย (Impact) จากความเสี่ยง เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

โดยคณะกรรมการผู้ประเมินของหน่วยงานควรเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และมีประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ สำหรับเทคนิคการให้คะแนนระดับการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยความเสี่ยงนั้น อาจใช้คะแนนเสียงข้างมากในที่ประชุม หรือให้แต่ละคนเป็นผู้ให้คะแนนแล้วนำคะแนนนั้นมาหาค่าเฉลี่ย เป็นต้น ทั้งนี้มีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๓.๒.๑ พิจารณาโอกาส/ความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่าง ๆ (Likelihood) ว่ามีโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดนั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

๓.๒.๒ พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่มีผลต่อมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน ว่ามีระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

การคำนวณระดับความเสี่ยงโดยรวม

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure) หมายถึง ค่าระดับของความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยง ซึ่งได้จากความสัมพันธ์ระหว่างระดับของระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง แสดงความสัมพันธ์ เช่น ถ้าระบุระดับความถี่ในการเกิดความเสี่ยงและความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยงได้แล้วตกอยู่ในระดับตั้งแต่ ๕–๓ โดยเรียงลำดับ จากระดับ สูงมาก (๕) สูง (๔) ปานกลาง (๓) น้อย (๒) น้อยมาก (๑) สำหรับการพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยง ได้นำค่าระดับคะแนนของโอกาส และค่าคะแนนของผลกระทบหรือความเสียหายมาพิจารณาร่วมกัน เช่น กิจกรรมที่มีโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนในระดับ ๓ และมีผลกระทบในระดับ ๓ จะมีค่าระดับความสำคัญในระดับ ๙ (โอกาส ระดับ ๓X ผลกระทบระดับ ๓ = ค่าระดับความสำคัญ = ๙) และนำผลระดับความสำคัญที่ได้มาเรียงลำดับจากน้อยไปหามาก เพื่อจัดลำดับความสำคัญและจัดการกับความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ

ระดับความเสี่ยงโดยรวม (Risk Exposure)

= ระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) x ระดับของผลกระทบ (Impact)

๓.๓ การวิเคราะห์ความเสี่ยง

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

๓.๔ การจัดลำดับความเสี่ยง

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

๔. การประเมินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

เป็นการประเมินกิจกรรมการควบคุมที่ควรจะมี หรือมีอยู่แล้ว ว่าสามารถช่วยควบคุมความเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงได้อย่างเพียงพอหรือไม่ หรือเกิดประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ของการควบคุมเพียงใด เพื่อให้มั่นใจได้ว่าสามารถควบคุมความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การประเมินมาตรการควบคุม เป็นการประเมินกิจกรรมที่กำหนดขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยควบคุมความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งกิจกรรมการควบคุมดังกล่าว หมายถึง กระบวนการ หรือวิธีการปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมได้ดำเนินการสอดคล้องกับทิศทางที่ต้องการ สามารถช่วยป้องกันและชี้ให้เห็นความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ได้

โดยทั่วไปการปฏิบัติงานจะต้องมีการควบคุมโดยธรรมชาติ เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานอยู่แล้ว เช่น การอนุมัติ การลงความเห็น การตรวจสอบ การทบทวนประสิทธิภาพของการดำเนินงาน การจัดการทรัพยากร และการแบ่งหน้าที่ของบุคลากร เป็นต้น ทั้งนี้มีการแบ่งประเภทการควบคุมไว้ ๔ ประเภท คือ

๔.๑ การควบคุมเพื่อการป้องกัน (Preventive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสี่ยงและข้อผิดพลาดตั้งแต่แรก เช่น การอนุมัติ การจัดโครงสร้างองค์กร การแบ่งแยกหน้าที่การควบคุมการเข้าถึงเอกสาร ข้อมูล ทรัพย์สิน ฯลฯ

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

๔.๓ การควบคุมโดยการชี้แนะ (Directive Control) เป็นวิธีการควบคุมที่ส่งเสริมหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ เช่น การให้รางวัลแก่ผู้มีผลงานดี เป็นต้น

๔.๔ การควบคุมเพื่อการแก้ไข (Corrective Control) เป็นวิธีการควบคุมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นให้ถูกต้อง หรือเพื่อหาวิธีการแก้ไขไม่ให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำอีกในอนาคตเช่นการจัดเตรียมเครื่องมือดับเพลิงเพื่อช่วยลดความรุนแรงของความเสียหายให้น้อยลงหากเกิดเพลิงไหม้ เป็นต้น

สำหรับแนวทางของมหาวิทยาลัย หลังจากประเมินความเสี่ยงแล้วหน่วยงานจะทำการวิเคราะห์การควบคุมที่มีอยู่เดิมก่อนว่าได้มีการจัดการควบคุม เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้นไว้แล้วหรือไม่ ซึ่งโดยปกติจะมีการกำหนดอยู่ค่อนข้างมาก แต่ผู้ปฏิบัติงานมักไม่ค่อยปฏิบัติตามการควบคุมที่กำหนด จึงจำเป็นที่หน่วยงานต้องวิเคราะห์และประเมินการควบคุมเหล่านั้นก่อน โดยนำผลจากการจัดลำดับความเสี่ยงในระดับสูงมาก และสูง มาประเมินมาตรการควบคุมก่อนเป็นอันดับแรกตามขั้นตอน ดังนี้

(๑) นำเอาปัจจัยเสี่ยงที่อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงมาก และสูง มากำหนดวิธีการควบคุมที่ควรจะมีเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น

(๒) พิจารณาหรือประเมินว่าในปัจจุบันความเสี่ยง หรือปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้น มีการควบคุมอยู่แล้วหรือไม่

(๓) ถ้ามีการควบคุมแล้ว ให้ประเมินต่อไปว่าการควบคุมนั้นได้ผลตามความต้องการอยู่หรือไม่

๕. การบริหาร/จัดการความเสี่ยง (แผนบริหารความเสี่ยง)

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

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่กระบวนการที่สร้างขึ้นและอยู่ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระเพียงลำพังได้ แต่จะเป็นกระบวนการที่สร้างขึ้นโดยมีขั้นตอนที่ช่วยเสริมการทำงานร่วมกับโครงการหรือภาระงานอื่นใดที่ปฏิบัติการอยู่ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่นหรือป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและเป็นปัญหาหรืออาจจะกล่าวได้ว่าเป็นการมองไปข้างหน้า ป้องกันเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล มีหลักการและหาทางลดหรือป้องกันความเสียหายในการทำงานในภารกิจของหน่วยงาน/โครงการที่มีการวางแผนปฏิบัติงานไว้แล้วในแต่ละขั้นตอน

๕.๑ การบริหารความเสี่ยง เป็นกิจกรรมหลักที่สำคัญอย่างหนึ่งในกระบวนการบริหารองค์กรที่สามารถทำให้หน่วยงานสามารถบรรลุภารกิจ พันธกิจ ภายใต้งบประมาณและทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด กิจกรรมหลักในการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องประกอบด้วย

๕.๑.๑ การประเมินระดับความเสี่ยง

๕.๑.๒ การวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุของความเสี่ยง

๕.๑.๓ การรองรับและควบคุมความเสี่ยง

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

๕.๒.๑ ข้อมูลสำคัญที่ต้องพิจารณา การจะเลือกกลยุทธ์ วิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลนั้น ๆ ควรต้องพิจารณา ข้อมูลดังต่อไปนี้

(๑) วัตถุประสงค์ทั้งระดับองค์กร และระดับโครงการ งาน กิจกรรม

(๒) ปัจจัยเสี่ยง หรือสาเหตุ

(๓) จุดอ่อนของระบบการควบคุมที่มีอยู่เดิม

(๔) ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ได้จัดเรียงไว้

(๕) ค่าใช้จ่ายที่ต้องเกิดขึ้น

๕.๒.๒ การเลือกจัดการกับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงมีหลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนหรือนำมาผสมผสานให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของฝ่ายบริหารผู้รับผิดชอบ โดยสามารถจัดแบ่งวิธีจัดการได้หลายวิธี ดังนี้

(๑) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) เป็นการตกลงกันที่จะยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการหรือป้องกันความเสี่ยง ที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม แต่อย่างไรก็ตามหากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้ ก็จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

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

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

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

๕.๓ การจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง เป็นการนำสิ่งที่ได้ดำเนินการตั้งแต่ ขั้นตอนที่ ๑ ถึงขั้นตอนที่ ๕.๒ มาประมวลผล แล้วจัดทำเป็นข้อกำหนด วิธีการ มาตรการ ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการควบคุม และกำกับเพื่อจัดการกับความเสี่ยง

ซึ่งวิธีการจัดการความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมของหน่วยงานนั้น ๆ เช่น บางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมอย่างเดียวแต่สามารถควบคุมได้หลายความเสี่ยง หรือบางหน่วยงานอาจเลือกการควบคุมหลายวิธีร่วมกันเพื่อควบคุมความเสี่ยงสำคัญเพียงเรื่องเดียว เป็นต้น

ดังนั้นเมื่อหน่วยงานทราบความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่จากการประเมินความเสี่ยงและการประเมินการควบคุมแล้ว ให้พิจารณาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกเพื่อการตัดสินใจเลือกมาตรการลดความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจาก

(๑) พิจารณาว่าจะยอมรับความเสี่ยง หรือจะกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ซึ่งผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้ขึ้น

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

(๓) กรณีที่หน่วยงานเลือกกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อลดความเสี่ยงให้กำหนดวิธีการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

(๔) สำหรับในรอบปีถัดไป ให้พิจารณาผลการติดตามการบริหารความเสี่ยงในงวดก่อน ที่ยังดำเนินการไม่แล้วเสร็จ หรือไม่ได้ดำเนินการ มาบริหารความเสี่ยงตามกระบวนการดังกล่าวข้างต้น หากพบว่ายังมีความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญซึ่งอาจมีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามแผนการปฏิบัติราชการของหน่วยงานให้นำมาระบุการควบคุมในแผนบริหารความเสี่ยง

๖. การรายงาน

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

(๑) หน่วยงานที่ได้มีการดำเนินการจัดวางระบบการควบคุมภายในตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ ข้อ ๖ การประเมินความเสี่ยงเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการควบคุมภายใน การจัดทำรายงานควรใช้แบบรายงานผลตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินฯ

(๒) ให้จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยง เสนอขอความเห็นชอบจากผู้บริหาร ซึ่งควรกำหนดทุก ๖ เดือน และสิ้นปีงบประมาณ

๗. การติดตามผล และการทบทวน

การติดตามผล เป็นการติดตามผลภายหลังจากได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงแล้ว เพื่อให้มั่นใจว่า แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีประสิทธิภาพ ทั้งสาเหตุของความเสี่ยงที่มีผลต่อความสำเร็จ ความรุนแรงของผลกระทบ วิธีการบริหารจัดการกับความเสี่ยง รวมถึงค่าใช้จ่ายของการควบคุม มีความเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง โดยมีเป้าหมายในการติดตามผล คือ

(๑) เพื่อประเมินคุณภาพและความเหมาะสมของวิธีการจัดการความเสี่ยง รวมทั้งติดตามผลการจัดการความเสี่ยงที่ได้มีการดำเนินการไปแล้วว่าบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง หรือไม่

(๒) เพื่อตรวจสอบความคืบหน้าของมาตรการควบคุมที่มีการทำเพิ่มเติมว่าแล้วเสร็จตามกำหนดหรือไม่ สามารถลดโอกาสหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยหน่วยงานต้องสอบทานดูว่า วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดมีประสิทธิภาพดีก็ให้ดำเนินการต่อไป หรือวิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงใดควรปรับเปลี่ยน และนำผลการติดตามไปรายงานให้ฝ่ายบริหารทราบตามแบบรายงานที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ทั้งนี้กระบวนการสอบทานหน่วยงานอาจกำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม หรืออาจทำ Check List การติดตามพร้อมทั้งกำหนดความถี่ในการติดตามผล โดยสามารถติดตามผลได้ใน ๒ ลักษณะ คือ

(๒.๑) การติดตามผลเป็นรายครั้ง (Separate Monitoring) เป็นการติดตาม ตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เช่น รอบ ๖ เดือน หรือทุกสิ้นปี เป็นต้น

(๒.๒) การติดตามผลในระหว่างการปฏิบัติงาน (Ongoing Monitoring) เป็นการติดตามที่รวมอยู่ในการดำเนินงานต่าง ๆ ตามปกติของหน่วยงาน โดยมากมักอยู่ในรูปกิจกรรมการบริหารและการกำกับดูแลตามหน้าที่ประจำของบุคลากร เช่น การเปรียบเทียบ การสอบยัน การสอบทานงานตามสายการบังคับบัญชา เป็นต้น

บทที่ ๔

แผนบริหารความเสี่ยง สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

การบริหารความเสี่ยงระดับอุดมศึกษา เป็นกระบวนการที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหารและบุคลากรนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงานทั่วทั้งองค์กร แผนบริหารความเสี่ยงสร้างขึ้นเพื่อที่จะระบุเหตุการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงาน และเพื่อบริหารจัดการความเสี่ยงต่างๆ ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน นั้น

ในการนี้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศได้ประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๒๐ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๘ เพื่อวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยงที่กระทบต่อเป้าหมายของหน่วยงาน โดยสรุปในประเด็นความเสี่ยง ๒ ประเด็น ดังนี้

ประเด็นความเสี่ยง สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	พันธกิจที่เกี่ยวข้อง	ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง	เกณฑ์การประเมิน		ระดับความเสี่ยง	มติที่ประชุม
				โอกาส	ผลกระทบ		
๑. AI Disruptive (ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก) : การใช้ห้องสมุด	ด้านกลยุทธ์	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔	๔	๔	๑๖ (สูงมาก)	ต้องมีแผนบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน
๒. ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	ด้านการดำเนินงาน	การบริหารจัดการ	ยุทธศาสตร์ที่ ๔	๓	๔	๑๒ (สูง)	ต้องมีแผนบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้พิจารณาจากเกณฑ์การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบว่าจะเกิดความเสี่ยงในระดับใด (Degree of Risk: D) (ระดับความเสี่ยง - โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงที่ ๑ ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme) จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเร่งด่วน ส่วนความเสี่ยงที่ ๒ ระดับความเสี่ยงสูง (High) จะต้องมีแผนบริหารความเสี่ยง

แบบ SNRU-ERM 2

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และงานบริการสารสนเทศ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สอดคล้องกับภารกิจมหาวิทยาลัย ☐ 1. ด้านการเรียนการสอน ☐ 2. ด้านวิจัย ☐ 3. ด้านบริการวิชาการ ☐ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ☑ 5. ด้านบริหารจัดการ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ **กลยุทธ์ (S)** ☑ **การปฏิบัติงาน (O)** ☐ **การเงิน (F)** ☐ **กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C)** ☐ **อื่น ๆ** .....

ความเสี่ยง (1)	**ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)**	**แหล่งที่มา (3)**		**กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)**	**โครงการ/กิจกรรม (5)**	**งบประมาณ (6)**	**ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ (7)**
		ภายใน	**ภายนอก**				
1. AI Disruptive (ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก) : การใช้ห้องสมุด	1. นักศึกษาใช้ทรัพยากรหนังสือลดลง 2. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาเปลี่ยนไป 3. เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่การเรียนรู้แบบเดิม		/	1. มีการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ 2. มีโครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่ 3. มีฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book) ให้นักศึกษาสืบค้น	1. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่ 2. โครงการพัฒนาศักยภาพนักศึกษาทักษะการเรียนรู้สารสนเทศด้วยสื่อดิจิทัล และการเขียนบรรณานุกรมโดยการใช้ AI ในศตวรรษที่ 21	47,350	**ระยะเวลา :** 12 เดือน (ต.ค.67 – 30 ก.ย.68) **ผู้กำกับดูแล :** อาจารย์รุจิรา จงคล้ายกลาง **ผู้รับผิดชอบ:** งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ งานบริการสารสนเทศ

Bow-Tie Diagram

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

1 ความเสี่ยง

AI Disruptive
(ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก)
: การใช้ห้องสมุด

2 ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง
1. นักศึกษาใช้ทรัพยากรหนังสือลดลง
2. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาเปลี่ยนไป
3. เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่การเรียนรู้แบบเดิม

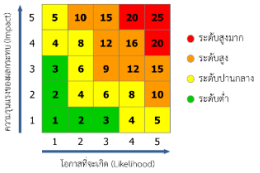
3 ผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบความเสี่ยง
1. หนังสือไม่ถูกใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนรู้
2. นักศึกษาขาดทักษะในการคิดวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก AI
3. ต้องเพิ่มพื้นที่และทรัพยากรทางเทคโนโลยี

4 วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบใน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. มีการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์	งานบริการสารสนเทศ
2. มีโครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่	งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ
3. มีฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book) ให้นักศึกษาสืบค้น	งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ

ประเมินความเสี่ยง	
โอกาส × ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
4 x 4 = 16	ระดับสูง



5 แผนการจัดการความเสี่ยง

(สิ่งที่จะดำเนินการ +ระยะเวลา+ ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่	12 เดือน	งานพัฒนาทรัพยากร
2. โครงการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา ทักษะการเรียนรู้สารสนเทศด้วยสื่อดิจิทัล และการเขียนบรรณานุกรมโดยการใช้ AI ในศตวรรษที่ 21	12 เดือน	งานบริการสารสนเทศ

6 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

KRI	ค่าเป้าหมาย
อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า	ร้อยละ 25

7 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

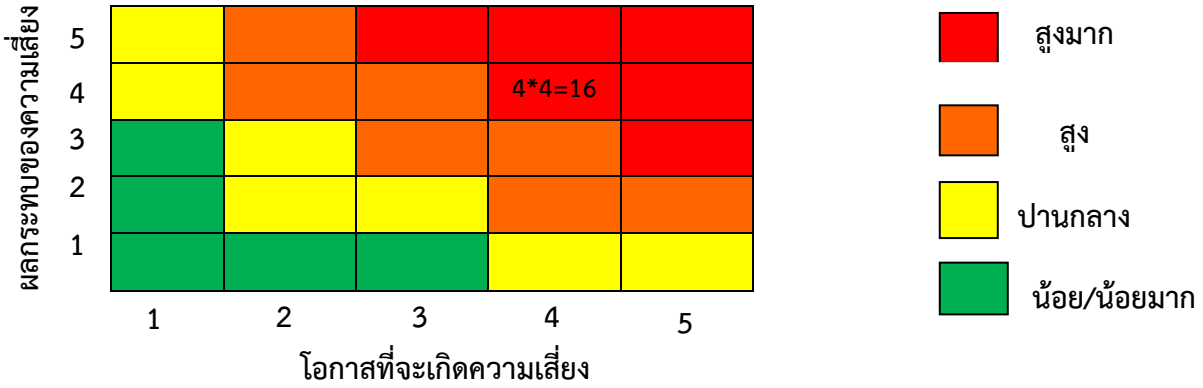
ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงได้ (ในกรณีอัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า เท่ากับร้อยละ 25

แบบ SNRU-ERM 1

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
AI Disruptive (ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก)	5	สูงมาก	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า มากกว่าร้อยละ 25	5	รุนแรงที่สุด	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง มากกว่าร้อยละ 25
	4	สูง	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 25	4	ค่อนข้างรุนแรง	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 25
	3	ปานกลาง	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 20	3	ปานกลาง	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 20
	2	น้อย	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 15	2	น้อย	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 15
	1	น้อยมาก	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 5	1	น้อยมาก	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 5

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



แบบ SNRU-ERM 2

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

หน่วยงาน งานพัฒนาระบบสารสนเทศ สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

สอดคล้องกับภารกิจมหาวิทยาลัย ☐ 1. ด้านการเรียนการสอน ☐ 2. ด้านวิจัย ☐ 3. ด้านบริการวิชาการ ☐ 4. ด้านทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ☑ 5. ด้านบริหารจัดการ

ด้านของความเสี่ยง : ☐ กลยุทธ์ (S) ☑ การปฏิบัติงาน (O) ☐ การเงิน (F) ☐ กฎหมายและข้อกำหนดผูกพันองค์กร (C) ☐ อื่น ๆ .....

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	แหล่งที่มา (3)		กลยุทธ์/แนวทางการจัดการความเสี่ยง (4)	โครงการ/กิจกรรม (5)	งบประมาณ (6)	ระยะเวลา ผู้กำกับดูแล/ผู้รับผิดชอบ (7)
		ภายใน	ภายนอก				
๒. ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	**1. การขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติ** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การไม่มีสภาพบังคับที่เพียงพอในการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล - การขาดกลไกในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเป็นระบบ **2. การดำเนินการโดยปราศจากการยินยอมจากเจ้าของข้อมูล** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่ได้รับความยินยอมอย่างชัดแจ้งจากเจ้าของข้อมูล - การนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้นอกเหนือวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้และได้รับความยินยอม - การไม่มีกระบวนการจัดการความยินยอมที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ **3. การขาดจริยธรรมในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การละเลยหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบในการปกป้องความเป็นส่วนตัวของเจ้าของข้อมูล - การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	/		1. กำหนดนโยบายและการบังคับใช้ 2. พัฒนาระบบการขออนุญาตและจัดการข้อมูล 3. สร้างความตระหนักและพัฒนาบุคลากร 4. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและความปลอดภัย 5. ทบทวนนโยบาย PDPA และ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล 6. จัดทำแผนรับมือกรณีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	1. ออกประกาศและประชาสัมพันธ์แนวปฏิบัติฯ การใช้ข้อมูล (บังคับใช้) 2. พัฒนาระบบการขออนุญาตและจัดการข้อมูลส่วนบุคคล 3. จัดทำแผนรับมือกรณีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	-	**ระยะเวลา : ม.ค.68 - ธ.ค.68** **ผู้กำกับดูแล :** ดร.ชายแดน มิ่งเมือง **ผู้รับผิดชอบ:** หัวหน้าสำนักงานผู้อำนวยการงานพัฒนาระบบสารสนเทศ

Bow-Tie Diagram

แบบวิเคราะห์ความเสี่ยง Bow-Tie Diagram

1 ความเสี่ยง

ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล

2 ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง - สาเหตุเสี่ยง
1. การขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติ
2. การดำเนินการโดยปราศจากการยินยอมจากเจ้าของข้อมูล
3. การขาดจริยธรรมในการใช้และจัดการข้อมูลส่วนบุคคล

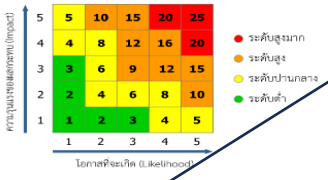
3 ผลกระทบของความเสี่ยง

ผลกระทบความเสี่ยง
1. มหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้องทางแพ่ง/อาญา/ปกครอง
2. เจ้าของข้อมูลเสียชื่อเสียง
3. ผลเสียทางธุรกรรมทางการเงิน

4 วิธีการควบคุม/ลดผลกระทบในปัจจุบัน

สิ่งที่ดำเนินการในปัจจุบัน	ผู้รับผิดชอบ
1. ทำบันทึกขอความอนุเคราะห์ข้อมูล	- ผอ.สวท. / รอง ผอ. - หน. งานพัฒนาระบบสารสนเทศ
2. มีแนวปฏิบัติ/นโยบายในการข้อใช้ข้อมูล	- ผอ.สวท.
3. มีผู้ดูฐานข้อมูลและเจ้าของข้อมูล	- ผู้ดูแลข้อมูล - เจ้าของข้อมูล

ประเมินความเสี่ยง	
โอกาส × ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3x4 = 12	สูง



5 แผนการจัดการความเสี่ยง

(สิ่งที่จะดำเนินการ +ระยะเวลา+ ผู้รับผิดชอบ)

สิ่งที่จะดำเนินการ	ระยะเวลา	ผู้รับผิดชอบ
1. ออกประกาศและประชาสัมพันธ์แนวปฏิบัติฯ การใช้ข้อมูล (บังคับใช้)	12 เดือน	งานบริหารทั่วไป
2. ทำระบบ/ฟอร์มการอนุญาตใช้ข้อมูล	12 เดือน	งานพัฒนาระบบ

6 ดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) + ค่าเป้าหมาย

(แจ้งเตือนภัยก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

KRI	ค่าเป้าหมาย
มีการรั่วไหลของข้อมูล	1 ครั้ง/ปี

7 เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

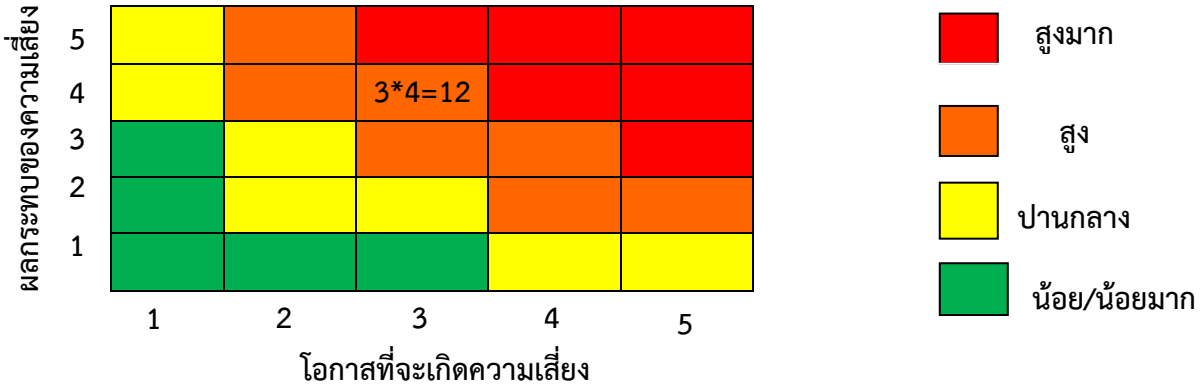
ไม่สามารถยอมรับได้

แบบ SNRU-ERM 1

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	5	สูงมาก	อาจเกิดขึ้นมากกว่า 2 ครั้งต่อเดือน แทบไม่มีการควบคุมภายใน	5	รุนแรงที่สุด	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับนานาชาติ ค่าเสียหายมากกว่า 5,000,000 บาท
	4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1-2 ครั้งต่อเดือน การควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ	4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับประเทศ ค่าเสียหาย 1,000,001 - 5,000,000 บาท
	3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 1 ปี มีการควบคุมภายในพอสมควร	3	ปานกลาง	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับองค์กร ค่าเสียหาย 500,001 - 1,000,000 บาท
	2	น้อย	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี มีการควบคุมภายในที่ดี	2	น้อย	ผลกระทบต่อชื่อเสียงในวงจำกัด ค่าเสียหาย 100,001 - 500,000 บาท
	1	น้อยมาก	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 5 ปี มีการควบคุมภายในที่ดีมาก	1	น้อยมาก	ผลกระทบต่อชื่อเสียงเล็กน้อย ค่าเสียหายไม่เกิน 100,000 บาท

เกณฑ์มาตรฐานระดับความเสี่ยง (Degree of Risk/Risk Matrix)



ภาคผนวก ก

คำสั่งสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่ ๖๗/๒๕๖๗ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ สั่ง ณ วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗

คำสั่งสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
ที่ ๖๗ / ๒๕๖๗
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ตามที่มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ต้องปฏิบัติตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่องหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ตามหนังสือกระทรวงการคลังที่ กค ๐๔๐๙.๓ /ว ๓๖ ลงวันที่ ๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔ พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๕๖ หมวดที่ ๓ มาตรา ๙ (๑) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติการไว้เป็นการล่วงหน้า และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. ๒๕๔๒ และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๕ ว่าด้วยมาตรฐานการประกันคุณภาพการศึกษา หมวด ๖ มาตรา ๔๗ กำหนดให้สถาบันการศึกษามีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา กำหนดให้ทุกส่วนราชการต้องมีการประเมินความเสี่ยง ประกอบกับมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการประชุมครั้งที่ ๔/๒๕๖๗ เมื่อวันที่ ๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗

เพื่อให้การดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เป็นไปด้วยความเรียบร้อย จึงแต่งตั้งคณะกรรมการ ดังต่อไปนี้

๑. อาจารย์กรกช	มาตะรัตน์	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์นราวุธ	ระพันธ์คำ	รองประธานกรรมการ
๓. อาจารย์ ดร.ชายแดน	มิ่งเมือง	กรรมการ
๔. อาจารย์รุจิรา	จงคล้ายกลาง	กรรมการ
๕. นางสาวอังคณา	ศิริกุล	กรรมการ
๖. นายจยุตย์	พูลเพิ่ม	กรรมการ
๗. นายกิตติภูมิ	คำศรี	กรรมการ
๘. นายชาญชัย	บาลศรี	กรรมการ
๙. นางสาววารุณี	เพียรพจน์	กรรมการ
๑๐. นางสาวสิริวรรณ	ยะไชยศรี	กรรมการ
๑๑. นางเจริญพร	บาทชารี	กรรมการและเลขานุการ
๑๒. นางอมรรัตน์	นามเสนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
๑๓. นางสาวจิรสุดา	วัฒนะศิริโชติ	ผู้ช่วยเลขานุการ

หน้าที่รับผิดชอบ ดังนี้

๑. จัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๒. ติดตามประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

/๓. จัดทำรายงาน...

๓. จัดทำรายงานผลตามแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๘

๔. พิจารณาทบทวนแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

๕. รายงานการบริหารจัดการความเสี่ยงให้คณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทราบ

๖. อื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๒ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๗

(นายกรกช มาตะรัตน์)
ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาคผนวก ข

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

แบบระเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

หน่วยงาน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ งานพัฒนาทรัพยากรสารสนเทศ และงานบริการสารสนเทศ

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ☐ 1. การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยการวิจัยและนวัตกรรม ☐ 2. การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ☐ 3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา ☑ 4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินมาตรการควบคุม (3)			ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการวิเคราะห์ (4)
		การควบคุมที่ควรจะมี (3.1)	การควบคุมที่มีแล้ว (3.2)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (3.3)	
1. AI Disruptive (ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก) : การใช้ห้องสมุด	1. นักศึกษาใช้ทรัพยากรหนังสือลดลง 2. พฤติกรรมการเรียนรู้ของนักศึกษาเปลี่ยนไป 3. เทคโนโลยีเข้ามาแทนที่การเรียนรู้แบบเดิม	1. ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่ 2. พัฒนาศักยภาพนักศึกษาทักษะการเรียนรู้สารสนเทศด้วยสื่อดิจิทัล และการเขียนบรรณานุกรมโดยการใช้ AI ในศตวรรษที่ 21	1. มีการประชาสัมพันธ์การให้บริการของห้องสมุดทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ 2. มีโครงการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลสำหรับห้องสมุดยุคใหม่ 3. มีฐานข้อมูลหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ (E-book) ให้นักศึกษาสืบค้น	√ ? √	-จำนวนนักศึกษาใช้บริการทรัพยากรหนังสือลดลง ร้อยละ 18.53 (ในช่วงปี 2566 – 2567) -ผลการสำรวจความพึงพอใจในการใช้พื้นที่ Co-Working Space (3 ห้อง) อยู่ในระดับ 4.28 (สำรวจในปี พ.ศ. 2566 – 2567)

(3.2) √ = มี
× = ไม่มี
? = มีแต่ไม่สมบูรณ์

(3.3) √ = ได้ผลตามที่คาด
× = ไม่ได้ผลตามที่คาด
? = ได้ผลบ้างแต่ไม่สมบูรณ์

(4) ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการวิเคราะห์ หมายถึง เป็นการแสดงข้อมูลประกอบการกำหนดความเสี่ยงของหน่วยงาน โดยเป็นข้อมูลพื้นฐานพื้นฐานย้อนหลัง 3 ปี หรือข้อมูลที่เกี่ยวข้องประกอบความเสี่ยงนั้น ๆ

แบบระเมินความเสี่ยงและประเมินการควบคุม

หน่วยงาน สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ **งานพัฒนาระบบสารสนเทศ**

สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย ☐ 1. การพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยการวิจัยและนวัตกรรม ☐ 2. การผลิตบัณฑิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพ ☐ 3. การยกระดับคุณภาพการศึกษา ☑ 4. การพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยง (1)	ปัจจัยความเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (2)	การประเมินมาตรการควบคุม (3)			ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการวิเคราะห์ (4)
		การควบคุมที่ควรจะมี (3.1)	การควบคุมที่มีแล้ว (3.2)	ผลการประเมินการควบคุมที่มีอยู่ได้ผลหรือไม่ (3.3)	
1.ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	**1. การขาดประสิทธิภาพในการบังคับใช้กฎระเบียบและข้อปฏิบัติ** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การไม่มีสภาพบังคับที่เพียงพอในการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล - การขาดกลไกในการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติตามระเบียบอย่างเป็นระบบ **2. การดำเนินการโดยปราศจากการยินยอมจากเจ้าของข้อมูล** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลโดยไม่ได้รับความยินยอมอย่างชัดแจ้งจากเจ้าของข้อมูล - การนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้นอกเหนือวัตถุประสงค์ที่ได้แจ้งไว้และได้รับความยินยอม - การไม่มีกระบวนการจัดการความยินยอมที่เป็นระบบและตรวจสอบได้ **3. การขาดจริยธรรมในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล** **สาเหตุความเสี่ยง:** - การละเลยหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบในการปกป้องความเป็นส่วนตัวของเจ้าของข้อมูล - การขาดวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	1. พัฒนาระบบการขออนุญาตและจัดการข้อมูล 2. สร้างความตระหนักและพัฒนาบุคลากร 3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีและความปลอดภัย 4. ทบทวนนโยบาย PDPA และ จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลข้อมูลส่วนบุคคล 5. จัดทำแผนรับมือกรณีการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	1. ออกประกาศและประชาสัมพันธ์ ประกาศฯ นโยบายการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy Policy) (บังคับใช้)	√	-จำนวนการขอข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ จำนวน 5 ครั้ง (สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2567) ส่งข้อมูลให้ สปอว. และ โครงการ Bigdata -จำนวนการไม่ได้รับอนุญาตให้ใช้ข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5 ครั้ง (สำหรับปี พ.ศ. 2566 – 2567)

แบบ SNRU-ERM 1

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

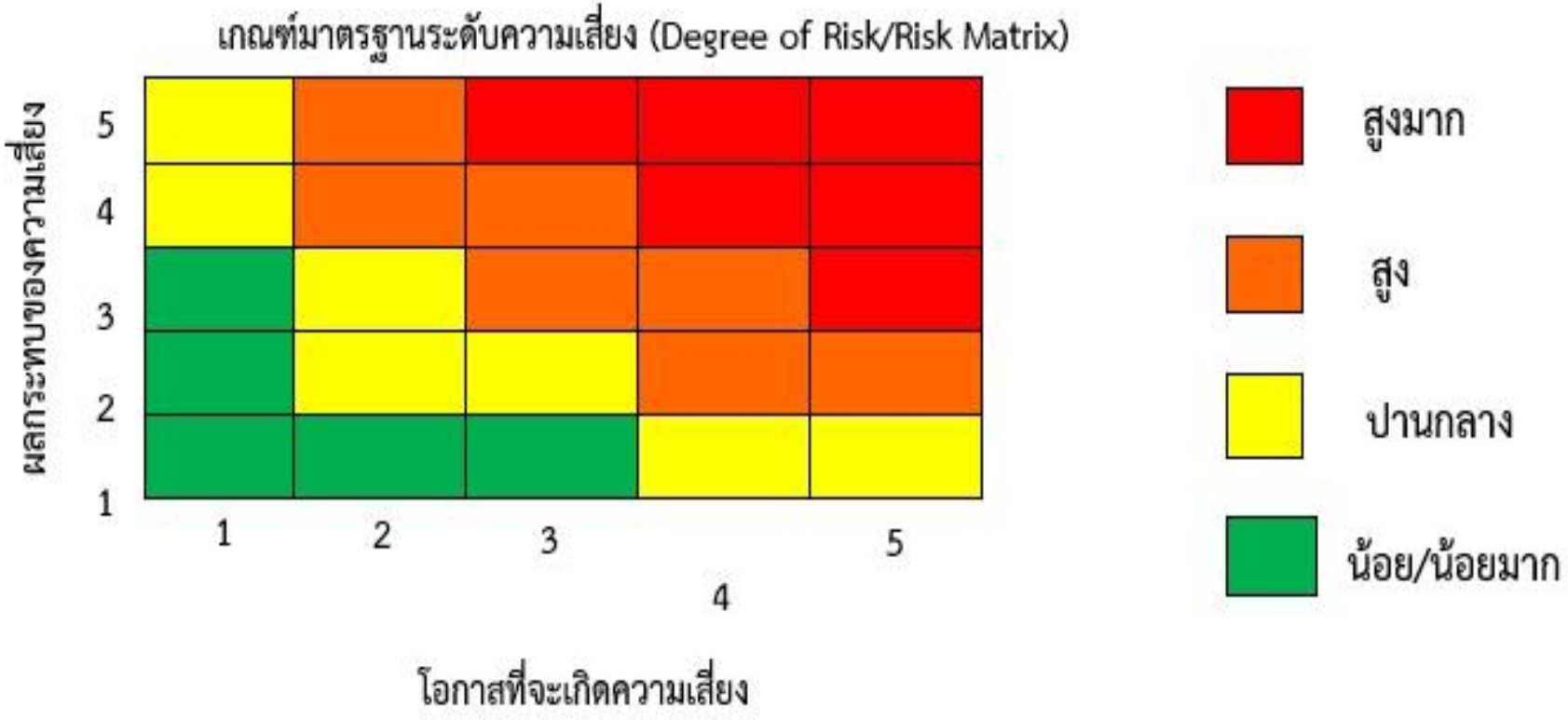
ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
1. AI Disruptive (ปัญญาประดิษฐ์เปลี่ยนโลก)	5	สูงมาก	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า มากกว่าร้อยละ 25	5	รุนแรงที่สุด	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง มากกว่าร้อยละ 25
	4	สูง	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 25	4	ค่อนข้างรุนแรง	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 25
	3	ปานกลาง	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 20	3	ปานกลาง	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 20
	2	น้อย	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 15	2	น้อย	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 15
	1	น้อยมาก	อัตราการลดลงของจำนวนผู้ใช้บริการในปัจจุบัน/จำนวนผู้ใช้บริการในช่วงเวลาก่อนหน้า ร้อยละ 5	1	น้อยมาก	การลดลงของผู้ใช้บริการส่งผลให้การจัดสรรงบประมาณในปีถัดไปลดลง ร้อยละ 5

แบบ SNRU-ERM 1

แบบกำหนดเกณฑ์มาตรฐานการประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง (1)	ระดับ	เกณฑ์โอกาส (2)		เกณฑ์ผลกระทบ (3)		
		โอกาสที่จะเกิด	คำอธิบาย	ระดับ	ผลกระทบ	คำอธิบาย
2.ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	5	สูงมาก	อาจเกิดขึ้นมากกว่า 2 ครั้งต่อเดือน แทบไม่มีการควบคุมภายใน	5	รุนแรงที่สุด	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับนานาชาติ ค่าเสียหายมากกว่า 5,000,000 บาท
	4	สูง	อาจเกิดขึ้น 1-2 ครั้งต่อเดือน การควบคุมภายในยังไม่เพียงพอ	4	ค่อนข้างรุนแรง	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับประเทศ ค่าเสียหาย 1,000,001 - 5,000,000 บาท
	3	ปานกลาง	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 1 ปี มีการควบคุมภายในพอสมควร	3	ปานกลาง	ผลกระทบต่อชื่อเสียงระดับองค์กร ค่าเสียหาย 500,001 - 1,000,000 บาท
	2	น้อย	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี มีการควบคุมภายในที่ดี	2	น้อย	ผลกระทบต่อชื่อเสียงในวงจำกัด ค่าเสียหาย 100,001 - 500,000 บาท
	1	น้อยมาก	อาจเกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 5 ปี มีการควบคุมภายในที่ดีมาก	1	น้อยมาก	ผลกระทบต่อชื่อเสียงเล็กน้อย ค่าเสียหายไม่เกิน 100,000 บาท

แบบวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง
กับระดับความรุนแรงของผลกระทบความเสี่ยง



แผนภูมิความเสี่ยง (Risk Map)