

# คู่มือการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง

## ๑. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน สามารถนำคู่มือการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติได้

## ๒. ขอบเขต

ครอบคลุมการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ ไปถึงการติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานผลเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงานและอธิการบดี

## ๓. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารและควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง และการฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ ปัญหาล่วงหน้าและโอกาสในการเกิด เพื่อป้องกันหรือบรรเทาความรุนแรงของปัญหารวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าระบบงานต่างๆ มีความพร้อมใช้งานมีการปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง และทันต่อการเปลี่ยนแปลงเพื่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญได้นำแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรของ COSO มาบูรณาการ เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ซึ่งมีกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๘ ขั้นตอนประกอบด้วย

๑. กำหนดวัตถุประสงค์
๒. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง
๕. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง
๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
๗. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
๘. ติดตาม ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงานและอธิการบดี



ตารางที่ ๑๑ สรุปภาพรวมกระบวนการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
๑. กำหนด วัตถุประสงค์	วัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและทิศทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยและ จะต้องสอดคล้องกันตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัยส่วนงาน กิจกรรมจนถึงระดับบุคคลแบ่งออกได้เป็น ๒ ระดับคือ <b>๑.๑ ระดับองค์กร</b> เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานใน ภาพรวมขององค์กรตามแผนปฏิบัติงานประจำปีและ แผนพัฒนามหาวิทยาลัย <b>๑.๒ ระดับกิจกรรม</b> เป็นวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่เฉพาะ เจาะจงลงไปสำหรับแต่ละกิจกรรมที่มหาวิทยาลัยกำหนด	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
๒. แต่งตั้ง คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย
๓. แต่งตั้ง คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง	แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน
๔. วิเคราะห์ประเด็น ความเสี่ยงและ ระบุปัจจัย ความเสี่ยง ระดับส่วนงาน	คณะกรรมการประจำส่วนงานวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยเสี่ยงควรมีความเชื่อมโยงกับผลความสำเร็จ ตามเป้าหมายของมหาวิทยาลัยโดยคำนึงถึงวัตถุประสงค์ตาม แผนงานของส่วนงานและโอกาสของเหตุการณ์ที่อาจจะ เกิดขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อส่วนงานทำให้ไม่สามารถบรรลุ วัตถุประสงค์นั้นได้จากการประชุมซึ่งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยได้จัดประเภทของความเสี่ยงในการ ระบุความเสี่ยง ออกเป็น ๕ ประเภท ดังนี้ ๔.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ๔.๒ ด้านการเงิน ๔.๓ ด้านกฎระเบียบ ๔.๔ ด้านเหตุการณ์ภายนอก ๔.๕ ด้านกลยุทธ์	<b>ระดับ มหาวิทยาลัย</b> คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย <b>ระดับส่วนงาน</b> คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน

กระบวนการ	ขั้นตอนการปฏิบัติ	ผู้รับผิดชอบ
<p>๕. ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง</p>	<p>๕.๑ ตารางค่าโอกาสของการเกิดเหตุการณ์            ๕.๒ ตารางค่าผลกระทบ            ๕.๓ การกำหนดแผนผังเมทริกซ์แสดงระดับความเสี่ยงใน Scale ๕ x ๕            ๕.๔ กำหนดระดับค่าความเสี่ยง เป็น L M H E            ๕.๖ จัดเรียงตามลำดับจากระดับ E H M และ L แล้วนำความเสี่ยงที่ได้วิเคราะห์มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป</p>	<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน</p>
<p>๖. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง</p>	<p>๖.๑ การจัดทำแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง(มีระดับค่าช่วงคะแนนมากกว่า ๖ ขึ้นไป) และการจัดกิจกรรมตามแผนปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง</p>	<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน</p>
<p>๗. ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง</p>	<p>จัดทำแบบฟอร์มและนำเสนอผู้บริหารสูงสุดประจำส่วนงานหรือประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ประจำส่วนงาน</p>	<p><b>ระดับมหาวิทยาลัย</b>            คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</p> <p><b>ระดับส่วนงาน</b>            คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน</p>
<p>๘. ติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและจัดทำรายงานเสนอต่อผู้บริหารหน่วยงานและอธิการบดี</p>	<p>๘.๑ การติดตามระหว่างการปฏิบัติงานเป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงตามแบบฟอร์ม            ๘.๒ การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย มีการจัดทำแผนการติดตามและจัดทำรายงานการติดตาม ปีละ ๒ ครั้งของปีงบประมาณ  <b>รายงานครั้งที่ ๑ คือ (ระหว่างเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคม)</b>  <b>รายงานครั้งที่ ๒ คือ (ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน)</b>            ๘.๓ การประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงให้มีการใส่ข้อเสนอแนะลงไป เพื่อให้ผู้บริหารสูงสุดที่สังกัดนำไปใช้ในการปรับแผน หรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีงบประมาณถัดไป</p>	<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และ สำนั ก ง น ตรวจสอบภายใน</p>

#### ๔. แบบฟอร์มและเอกสารที่เกี่ยวข้อง

๔.๑ คำสั่งมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยเรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

๔.๒ แบบเอกสาร MCU\_RM ๑ ระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และจัดลำดับ ความเสี่ยง ระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๑ เพื่อเป็นการเรียบเรียงวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยง และระบุปัจจัยความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือให้ส่วนงานค้นหาความเสี่ยงที่จำเป็นต้องมีแผนจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๔.๓ แบบเอกสาร MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๒ แผนการปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงานเพื่อตอบสนองความเสี่ยง กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของงานเป้าหมาย งบประมาณ และผู้รับผิดชอบ โดยตรงในแต่ละรายละเอียดกิจกรรม

๔.๔ แบบเอกสาร MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๓ บัญชีตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าในการดำเนินงานแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผน

๔.๕ แบบเอกสาร MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน การจัดทำแบบเอกสาร MCU\_RM ๔ รายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติงานบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน เพื่อทราบกิจกรรมการควบคุมที่ได้ดำเนินการไปแล้วระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ และผลการติดตาม ข้อเสนอแนะ ซึ่งรายงาน ๒ ครั้งต่อปีงบประมาณ รายงานครั้งที่ ๑ คือ (ระหว่างเดือนตุลาคมถึงเดือนมีนาคม) รายงานครั้งที่ ๒ คือ (ระหว่างเดือนพฤษภาคมถึงเดือนกันยายน) โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายในเป็นผู้ติดตามการดำเนินงาน

.....

