



มหาวิทยาลัยสยาม  
คู่มือบริหารความเสี่ยง

พศ. 2561

## คำนำ

สภามหาวิทยาลัย ได้พิจารณาเห็นความสำคัญที่มหาวิทยาลัยจะต้องมีระบบการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง อันอาจเกิดผลกระทบต่อการดำเนินการในงานด้านต่างๆของมหาวิทยาลัย จึงได้มีประกาศ แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย โดยให้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดแผน แนวทางการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริม ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เสนอต่อสภามหาวิทยาลัยฯ เพื่อพิจารณาให้การกำกับดูแล และพัฒนามหาวิทยาลัยให้สอดคล้องตามภารกิจและเป้าหมาย

การบริหารความเสี่ยง ที่อาจเกิดจากปัจจัยต่างๆทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน จะบรรลุตามแผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้น จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากบุคลากรภายในมหาวิทยาลัยทุกระดับ ที่ตระหนักและรู้ถึงความสำคัญในการที่จะร่วมขจัดความเสี่ยง ร่วมตอบสนองความเสี่ยง ที่เกิดขึ้น ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือ ก่อผลลบท่อองค์กรน้อยที่สุด

คู่มือบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ มุ่งให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยสยามได้เกิดความเข้าใจ ในหลักการบริหารความเสี่ยง การจัดทำแผน การดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินผลของการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุภารกิจที่สำคัญ ได้แก่ ภารกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการสู่สังคม การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการประกันคุณภาพ โดยการจัดการความเสี่ยงที่ที่เกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากสามารถจัดให้หมดไปได้ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยสยามจึงหวังว่า คู่มือบริหารความเสี่ยงเล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ

มหาวิทยาลัยสยาม

พศ. 2561

## สารบัญ

	หน้า
คำนำ	1
สารบัญ	2
บทที่ 1 บทนำ	3
ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	
คำจำกัดความและนิยามศัพท์	
ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 2 นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	5
นโยบายบริหารความเสี่ยง	
โครงสร้างบริหารความเสี่ยง	
บทที่ 3 กระบวนการบริหารความเสี่ยง	9
ภารกิจ 5 ด้าน	
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	
ภาคผนวก	17
ตัวอย่าง แบบการวิเคราะห์ความเสี่ยง (แบบ SU-ERM1)	
ตัวอย่าง แบบแผนบริหารความเสี่ยง (SU-ERM2)	

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน หลายเหตุการณ์เป็นภาวะที่คาดเดาได้ยาก เนื่องจากสาเหตุปัจจัยหลายประการ อาทิ ความก้าวหน้าทางวิทยาการและเทคโนโลยี ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว จากความคิดค้น และผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ของมนุษย์ กระแสโลกาภิวัตน์ที่ส่งผลกระทบต่ออะลเมืองโลกอย่างไร้พรมแดน และภาวะการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมบนโลก อันเนื่องจากการบริโภคและใช้ทรัพยากรธรรมชาติ อย่างไรก็ตาม ภัยพิบัติต่างๆ ปัจจัยเหล่านี้ ก่อให้เกิดผลกระทบในการบริหารจัดการองค์กร ทั้งในผลบวกและผลลบ ซึ่งผลลบที่เกิดขึ้นถือเป็นปัจจัยเสี่ยงต่อโอกาสในการดำเนินภารกิจขององค์กรให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าประสงค์ หรือตามแผนที่จะพัฒนาองค์กรได้

มหาวิทยาลัย ในฐานะองค์กรที่จัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตระหนักถึงความสำคัญ และความจำเป็น ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่จะส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ทั้งในส่วนของพันธกิจหลัก 4 ด้าน คือ ด้านการจัดการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ สู้สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม นอกจากนี้มหาวิทยาลัยสยามยังจัดเป็นสถาบันแห่งการเรียนรู้ ที่ต้องคำนึงถึงหลักแห่งคุณภาพ จึงต้องมีการบริหารปัจจัยเสี่ยงด้านการประกันคุณภาพร่วมด้วย กอปรกับ สำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้ประกาศเกณฑ์การประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาภายในของสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา พศ. 2553 โดยให้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยง(ตัวบ่งชี้ที่ 7.4) มาใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ ซึ่งต้องครอบคลุมการประเมินความเสี่ยงด้านต่างๆ อาทิ ความเสี่ยงด้านนโยบาย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านทรัพยากร ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน และความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก เป็นต้น

#### วัตถุประสงค์

- คู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้
1. เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหลักการและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
  2. เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงานทุกระดับ ให้สอดคล้องกับนโยบาย และกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

3. เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง มีการประเมินผลเพื่อการพัฒนาองค์กร ให้สามารถดำเนินการตามภารกิจหลักอย่างครบถ้วน โดยสามารถตอบสนองความเสี่ยง หรือลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

### คำจำกัดความที่เกี่ยวข้อง

#### 1. ความเสี่ยง (Risk)

หมายถึง โอกาสที่เกิดความผิดพลาด ความเสียหาย ความสูญเสีย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันส่งผลกระทบต่อทำให้การดำเนินงานไม่ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยฯ/คณะวิชาและหน่วยงาน

มหาวิทยาลัย จำแนกระดับความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ตามเกณฑ์การประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ข้อ 7.4) ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ(Compliance Risk)
2. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์/ยุทธศาสตร์(Strategic Risk)
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร(Resource Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ(Operation Risk)
5. ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก(Hazard and External Environment Risk)

หมายเหตุ สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้จาก ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง ตามประเด็นความเสี่ยงหลัก และภารกิจหลัก 5 ด้าน หน้า 13

#### 2. ปัจจัยเสี่ยง(Risk Factor)

หมายถึง สาเหตุของความเสี่ยง ที่เป็นผลให้การดำเนินการไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ทั้งนี้ ต้องระบุว่าสาเหตุดังกล่าว อาจเกิดขึ้นในโอกาสใด ที่ไหน อย่างไร และเพราะเหตุใด

ปัจจัยเสี่ยงอาจเกิดจากสาเหตุภายในองค์กร เช่น ขนาดองค์กร ความซับซ้อนของการบริหารงานระบบการตรวจสอบและควบคุมภายใน คุณภาพของบุคคลากร ฯลฯ หรือ จากสาเหตุภายนอกองค์กร เช่น ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ความก้าวหน้าของวิทยาการเทคโนโลยี การเมือง ฯลฯ

#### 3. การประเมินความเสี่ยง(Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการระบุ วิเคราะห์ และจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิด(Likelihood) และ ผลกระทบ (Impact)

โอกาสที่จะเกิด(Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ(Impact) หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงนั้นๆ

ระดับความเสี่ยง(Degree of Risk) หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และ น้อยมาก

#### 4.การบริหารความเสี่ยง(Risk Management)

หมายถึง การบริหารจัดการ เพื่อป้องกัน ควบคุม ลดปัญหา ความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ ควบคุมได้ ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยง อาจดำเนินการได้โดยวิธีการดังนี้

1.การลด/การควบคุมความเสี่ยง(Risk Reduction) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

2.การกระจายความเสี่ยงหรือการโอนความเสี่ยง(Risk Sharing) เป็นการกระจายหรือโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป

3.การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Risk Avoidance)เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/กิจกรรมนั้นไป

4.การบริหารความเสี่ยง โดยยอมรับความเสี่ยง(Risk Acceptance) ที่เกิดขึ้น เมื่อพิจารณาเห็นว่าอาจเกิดความไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงนั้นๆ

#### ประโยชน์ของการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

1.สะท้อนปัจจัยเสี่ยง ความเสี่ยง ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้นในองค์กร ทำให้บุคคลากรภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลัก ตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบในเชิงลบ ได้อย่างครบถ้วน ครอบคลุมความเสี่ยง ที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและจากปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย

2.เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้เกิดความมั่นใจว่า ความเสี่ยงนั้นๆได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา

3.เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยสยามเป็นในทิศทางเดียวกัน

4.ทำให้ได้ข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจเพื่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต

5.มีแนวทางการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

## บทที่ 2

### นโยบายและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

#### นโยบายการบริหารความเสี่ยง

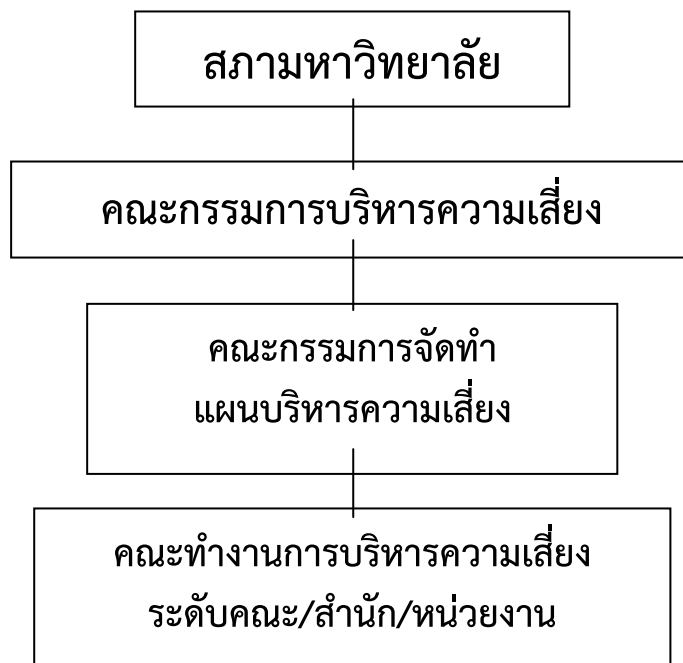
เพื่อให้มหาวิทยาลัยสยาม ได้มีระบบการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง กระบวนการดำเนินงาน เพื่อควบคุมปัจจัยเสี่ยง ลดมูลเหตุ และโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ หรือ ความเป็นระบบได้นั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายที่สำคัญในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การสร้างความมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ
2. การมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงเป็นมาตรฐานเดียวกัน มีการดำเนินการตามแผน การทบทวน การประเมินผล อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง
3. การกำหนดให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินภารกิจหลัก ของบุคลากรโดยอาจจัดให้มีระบบสารสนเทศที่เอื้อและสนับสนุนการดำเนินการดังกล่าว

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามนโยบาย และ หลักการข้างต้น สภามหาวิทยาลัยสยามจึงได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยขึ้น โดยมี โครงสร้างการกำกับดูแล ดังนี้

#### โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง



ทั้งนี้ได้กำหนดให้คณะกรรมการ คณะทำงานแต่ละชุด มีองค์ประกอบ อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบดังนี้

## คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วยกรรมการสภามหาวิทยาลัยสยาม 1 ท่าน ทำหน้าที่ประธานกรรมการ อธิการบดี ทำหน้าที่รองประธานกรรมการ ผู้ทรงคุณวุฒิภายในที่เกี่ยวข้องด้านต่างๆ อาทิ ด้านกฎหมาย ด้านการบริหาร ด้านสุขภาพ ด้านการประกันคุณภาพ ด้านการจัดการเรียนการสอน ทำหน้าที่กรรมการ

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
3. ให้ความเห็นชอบคู่มือการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสยาม
4. ส่งเสริมกำกับดูแลการดำเนินการด้านการบริหารความเสี่ยงตามแผนการบริหารความเสี่ยง
5. เสนอผลการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำปี ต่อสภามหาวิทยาลัยสยาม

## คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง 1 ท่าน ทำหน้าที่เป็นประธานคณะกรรมการฯ และบุคคลที่เกี่ยวข้อง ที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง ทำหน้าที่กรรมการ

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง
3. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย แนวทางการบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติในระดับคณะ/หน่วยงาน
4. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงตามแผน เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

## คณะทำงานการบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ/สำนัก/หน่วยงาน

**องค์ประกอบ** ประกอบด้วย คณบดี/ผู้อำนวยการ ทำหน้าที่ประธานคณะทำงาน รองคณบดี/ผู้ช่วยคณบดี/รองผู้อำนวยการ ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่รองประธานคณะทำงาน หัวหน้าภาควิชา และ/หรือ ผู้ที่ได้รับมอบหมาย ทำหน้าที่คณะทำงาน

### อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ

1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับคณะ/หน่วยงาน เสนอต่อคณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง



2. สร้างความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของ คณะ/สำนัก/หน่วยงาน
3. ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ติดตามประเมินผลและทบทวน เสนอต่อ คณะกรรมการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

### บทที่ 3

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

#### ภารกิจ 5 ด้าน

มหาวิทยาลัยสยาม กำหนดการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมภารกิจสำคัญ 5 ด้าน คือ

1. ด้านการจัดการเรียนการสอน
2. ด้านการวิจัย
3. ด้านการบริการสู่สังคม
4. ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
5. ด้านการประกันคุณภาพ

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยยังได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2533 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา องค์ประกอบที่ 7 การบริหารและการจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ที่กำหนดให้มหาวิทยาลัยต้องมีระบบบริหาร ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหาย เพื่อให้ระดับความเสี่ยง และขนาดความเสียหายอยู่ในระดับที่ยอมรับ ควบคุมได้ โดยคำนึงถึงการเรียนรู้วิธีการป้องกันจากการคาดการณ์ล่วงหน้า ทั้งนี้ เกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดในข้อบ่งชี้ 7.4 ระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยแนวปฏิบัติที่ดี ดังนี้

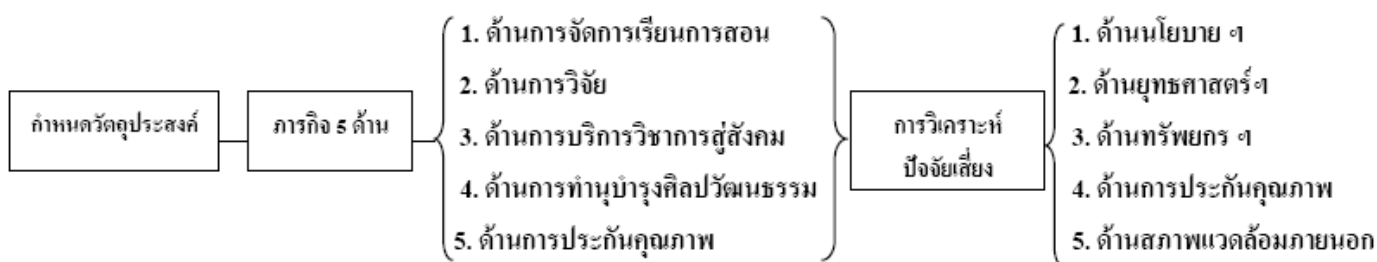
1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการ โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยเป็นคณะกรรมการ
2. มีการวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ได้แก่
  - ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ
  - ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หรือ ยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย
  - ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)
  - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
  - ความเสี่ยงจากสภาพแวดล้อมหรือเหตุการณ์ภายนอก
3. มีการประเมินผลกระทบของความเสี่ยง และ จัดลำดับความเสี่ยง
4. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินการตามแผน
5. มีการติดตาม และประเมินผล
6. มีการนำผลการประเมิน และข้อเสนอแนะจากสภามหาวิทยาลัยไปใช้ในการปรับแผนของรอบปีถัดไป

## กระบวนการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา และการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในทุกๆระดับ มีความสอดคล้องสามารถสื่อสารให้บุคคลากรเกิดความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน มหาวิทยาลัยสยามจึงกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง 4 ขั้นตอน ดังนี้

### 1. ขั้นตอนที่1 การกำหนดวัตถุประสงค์

ตามภารกิจหลัก 5 ด้าน และประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน คือ ด้านนโยบาย ด้านยุทธศาสตร์ ด้านทรัพยากร ด้านการประกันคุณภาพ และ ด้านสภาพแวดล้อมภายนอก



### 2. ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง

เป็นการระบุความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น ทำให้การดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ครอบคลุม ภารกิจ 5 ด้าน รวมทั้ง สอดคล้องกับ ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมหาวิทยาลัย กำหนดกรอบประเด็นความเสี่ยง(หลัก) 5 ด้าน ตามมาตรฐานตัวบ่งชี้ที่ 7.4 ของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา และประมวลความเสี่ยง (ย่อย) ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้คณะ/สำนัก/หน่วยงาน ได้พิจารณาเป็นแนวทาง ทั้งนี้ คณะ/สำนัก/หน่วยงาน สามารถระบุความเสี่ยง(ย่อย) เพิ่มเติมนอกเหนือจากที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังตัวอย่างในตารางต่อไปนี้

ตัวอย่าง การระบุความเสี่ยง ตามประเด็นความเสี่ยงหลัก และภารกิจหลัก 5 ด้าน

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
1. ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ	ทุกภารกิจ 1) ด้านการเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	1.1 การที่หน่วยงานต่าง ๆ มีการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อกำหนด และนโยบายของมหาวิทยาลัย 1.2 การที่ไม่สามารถการถ่ายทอดเป้าหมาย ตัวชี้วัด ระดับองค์กรสู่หน่วยงาน และบุคคล 1.3 การที่ไม่สามารถพัฒนาและกำหนดตัวบ่งชี้ด้านอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัย อย่างครบถ้วนและชัดเจน
2. ด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม 5) การประกันคุณภาพ	2.1 กระบวนการพัฒนากลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน การกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อวัดความสำเร็จของงานยังไม่สอดคล้องกับพันธกิจ และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย
3. ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ อาคาร สถานที่ ระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ)	ทุกภารกิจ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัย 3) การบริการวิชาการ 4) การทำนุบำรุง	3.1 ความขาดแคลนด้านการเงินหรือทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อรองรับสิ่งที่ไม่คาดคิด 3.2 การดำเนินการทางพัสดุ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ 3.3 การใช้ทรัพยากร/อาคาร/สถานที่ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
	<p>ศิลปวัฒนธรรม</p> <p>5) การประกันคุณภาพ</p>	<p>3.4 ความปลอดภัยของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/ฐานข้อมูล</p> <p>3.5 การใช้ทรัพยากรภายใน และภายนอกสถาบันเป็นไปตามเกณฑ์</p> <p>3.6 ความไม่ทันสมัยของข้อมูลใน web site และสื่อประเภทต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย</p>
4. การปฏิบัติงาน	4.1 การจัดการเรียนการสอน (การผลิตบัณฑิต)	<p>4.1.1 หลักสูตรไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บัณฑิต (ตัวบ่งชี้ที่ 2.1)</p> <p>4.1.2 ประสิทธิภาพการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (ตัวบ่งชี้ที่ 2.6)</p> <p>4.1.3 ระดับความสำเร็จของนักศึกษา หรือ กิจกรรมที่ได้รับการยกย่อง ชมเชย ด้านจริยธรรมในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ที่ 2.8)</p> <p>4.1.4 การบริการคอมพิวเตอร์สำหรับนักศึกษาไม่สูงกว่า 8 FTES ต่อเครื่อง (ตัวบ่งชี้ที่ 2.8)</p> <p>4.1.5 จำนวนนักศึกษาลาออกก่อนสำเร็จการศึกษา</p> <p>4.1.6 ปัญหาการทะเลาะวิวาท</p> <p>4.1.7 ปัญหาสุขภาพจิตและการฆ่าตัวตาย</p> <p>4.1.8 การสอบใบประกอบวิชาชีพ</p> <p>4.1.9 การตีพิมพ์เผยแพร่บทความวิทยานิพนธ์</p> <p>4.1.10 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเชิงจริยธรรมของคณาจารย์และเจ้าหน้าที่</p> <p>4.1.11 การที่อาจารย์ที่ปรึกษาทำหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพ</p>

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
		<p>4.1.12 การที่อาจารย์ผู้สอนไม่ตรงสาขาวิชา ที่มีความเชี่ยวชาญ</p> <p>4.1.13 การที่อาจารย์ผู้สอนมีภาระการสอนมากเกินไปซึ่งอาจกระทบกับคุณภาพทางวิชาการ</p> <p>4.1.14 การได้งานทำของบัณฑิต/เงินเดือนเริ่มต้น ตามเกณฑ์</p> <p>4.1.15 ศิษย์เก่าได้รับการประกาศเกียรติคุณเป็นไปตามเกณฑ์</p> <p>4.1.16 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา และคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษา และ ระหว่างการเดินทาง</p> <p>4.1.17 โอกาสที่จะเกิดปัญหาในเรื่องความปลอดภัยในกระบวนการจัดทำ และ กระบวนการสอบ (ข้อสอบรั่ว หรือทุจริต)</p> <p>4.1.18 โอกาสที่จะเกิดปัญหาด้านความพร้อมของบัณฑิตต่อการทำงาน และการยอมรับของสถานประกอบการที่มีต่อบัณฑิตในแต่ละสาขา</p>
	4.2 การวิจัย	<p>4.2.1 จำนวนงานวิจัย งานสร้างสรรค์</p> <p>4.2.2 การบูรณาการงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ กับการเรียนการสอน</p> <p>4.2.3 การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงาน และการอ้างอิง (citation)</p> <p>4.2.4 การนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์</p> <p>4.2.5 จำนวนทุนสนับสนุนการวิจัย จากภายใน/ภายนอก ต่อ จำนวนอาจารย์ประจำ</p>

ประเด็นความเสี่ยงหลัก (5 ด้าน) ตามหลักการประกันคุณภาพภายใน (ตัวบ่งชี้ที่ 7.4)	ภารกิจหลัก (5 ด้าน)	ความเสี่ยง
		4.2.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องคุณภาพของวิทยานิพนธ์ งานวิจัย สารนิพนธ์ และ senior project ของนักศึกษา ระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษา รวมทั้งการละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา
	4.3 การบริการวิชาการ	4.3.1 การนำงานบริการวิชาการสู่สังคม ไปบูรณาการกับการสอน/การวิจัย (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2) 4.3.2 การบริการวิชาการที่สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน/สังคม (ตัวบ่งชี้ที่ 5.2)
	4.4 การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	4.4.1 การสร้างมาตรฐานคุณภาพด้านศิลปวัฒนธรรม และผลงานให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ (ตัวบ่งชี้ที่ 6.1) 4.4.2 ความเข้าใจในวัฒนธรรมที่หลากหลาย โดยเฉพาะความเป็นอาเซียน
5. สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัย		5.1 สภาพการแข่งขันที่มีผลต่อการดำเนินงานทำของบัณฑิต 5.2 ศักยภาพความพร้อมบุคลากร/นักศึกษา เพื่อเป็นพลเมืองของประชาคมอาเซียน 5.3 สภาพเศรษฐกิจที่มีผลต่อจำนวนนักศึกษา 5.4 สภาพแวดล้อมและปัญหาสุขภาพกาย สุขภาพจิต 5.5 ปัญหาจากการขาดแคลนพลังงานและทรัพยากรที่สำคัญ 5.6 โอกาสที่จะเกิดปัญหาเรื่องความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษา และคณาจารย์ภายในสถาบันบริเวณรอบสถานศึกษาและระหว่างการเดินทาง

### 3.ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

3.1 คณะ/หน่วยงาน วิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักและประเด็นความเสี่ยงหลัก 5 ด้าน ที่มหาวิทยาลัยกำหนด (ตัวอย่างในขั้นตอนที่ 2) ได้แก่

- ด้านการจัดการเรียนการสอน
- ด้านการวิจัย
- ด้านการบริการวิชาการ
- ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- ด้านการประกันคุณภาพ

3.2.โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ(Likelihood)จำแนกเป็นค่าระดับคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดทุกครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 5
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดบ่อยครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 4
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดบางครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 3
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดแต่นานๆครั้ง	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 2
เหตุการณ์ที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ยากมาก	เท่ากับ ค่าคะแนน ระดับ 1

3.3.ระดับความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยง(Impact) จำแนกเป็นความรุนแรงที่มีค่าคะแนน 5 ระดับ ดังนี้

ผลกระทบในระดับมหาวิทยาลัย:	ความรุนแรงสูงมาก เท่ากับ ค่าคะแนนระดับ 5
ผลกระทบในระดับคณะและสำนัก:	ความรุนแรงสูง เท่ากับ ค่าคะแนนระดับ 4
ผลกระทบในระดับต่ำกว่าคณะและสำนัก:	ความรุนแรงปานกลางเท่ากับค่าคะแนนระดับ 3
ผลกระทบในระดับผู้ปฏิบัติการ:	ความรุนแรงน้อยเท่ากับค่าคะแนนระดับ 2
ผลกระทบในระดับน้อย:	ความรุนแรงน้อยมากเท่ากับค่าคะแนนระดับ 1

3.4. การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง(Degree of Risk) เพื่อจัดลำดับความเสี่ยง(ข้อ 3.3) ผลคูณที่ได้นำมาจัดลำดับความเสี่ยง ดังนี้

ค่าผลคูณที่ได้ เท่ากับหรือมากกว่า 15	คือ มีความเสี่ยง	สูงมาก
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 11-14	คือ มีความเสี่ยง	สูง
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 7-10	คือ มีความเสี่ยง	ปานกลาง
ค่าผลคูณที่ได้ อยู่ระหว่าง 1-6	คือ มีความเสี่ยง	น้อย

ทั้งนี้ ให้นำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่ได้ ตามข้อ 3.1-3.4 ไปกรอกลงในแบบวิเคราะห์ความเสี่ยง(แบบ SU-ERM1[Siam University-Enterprise Risk Management 1]) และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง(แบบ SU-ERM2) ดังตัวอย่างในภาคผนวก



#### 4. ขั้นตอนที่ 4 การติดตามและการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง

การดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ดำเนินการภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัยสยาม ซึ่งได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นผู้ดำเนินการ ดังนั้น เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การจัดการความเสี่ยงมีคุณภาพ มีความเหมาะสม และได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร โดยความเสี่ยงทั้งหมดที่มีผลกระทบสำคัญต่อการบรรลุเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยจะต้องมีการรายงานต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบตามลำดับ และมีการติดตามอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ รายงานการบริหารความเสี่ยงตามแผนควรได้มีการนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อขอคำแนะนำตลอดจนรับนโยบายไปพัฒนาแผนในรอบปีต่อไป