

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕xx

การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. ๒๕xx

ยุทธศาสตร์ที่ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่หน่วยงานรับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง : ด้าน.....1.ด้านทรัพยากร (การเงิน/งบประมาณ/ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/อาคารสถานที่) 2.ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 3.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 4.ด้านการปฏิบัติงาน 5.ด้านบุคลากร/ด้านธรรมาภิบาล

หน่วยงาน :

โครงการ (๑)	กิจกรรม (๒)	วัตถุประสงค์ (๓)	ความเสี่ยง (๔)	ปัจจัยเสี่ยง (๕)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
					ภายใน (๖)	ภายนอก (๗)	โอกาส (๘)	ผล กระทบ (๙)	ระดับ ความ เสี่ยง (๑๐)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๑๑)
โครงการที่อยู่ในยุทธศาสตร์ แต่ละด้าน ซึ่งมีความเสี่ยงที่ ส่งผลกระทบ	กิจกรรมในโครงการ (อาจมีหลายกิจกรรมก็ได้)	วัตถุประสงค์ของกิจกรรมในช่อง (๒) ที่สนับสนุนโครงการ	ความเสี่ยง/ข้อผิดพลาด ที่เกิดในกิจกรรมในช่อง (๒)	สาเหตุที่ก่อให้เกิดความ เสี่ยงในช่อง (๕)	วิเคราะห์ที่มาของความ เสี่ยง แล้วเช็คเครื่องหมาย ✓ ในช่องใดช่องหนึ่ง ระหว่าง (๖) และ (๗)		วิเคราะห์โอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของ ความเสี่ยงนั้น โดยระบุเป็น คะแนน ๑ - ๕ น้อยไปหามาก		นำผลคูณของ ช่อง (๘) , (๙) มาสรุปเกณฑ์ ของระดับ ความเสี่ยง >๑๕ สูงมาก ๑๐-๑๔ สูง ๕-๙ ปานกลาง ๑-๓ ต่ำ เช่น ๓ x ๔ = ๑๒ ระดับ ความเสี่ยงสูง ให้เขียนว่า สูง (๑๒)	จัดลำดับ ความเสี่ยง ที่ต้อง จัดการ จากสำคัญ มาก ไปหาน้อย ไล่จาก ๑,๒,๓,... ตามลำดับ

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. ๒๕๕๕

ยุทธศาสตร์ที่ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่หน่วยงานรับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง : ด้าน...1.ด้านทรัพยากร (การเงิน/งบประมาณ/ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/อาคารสถานที่) 2.ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 3.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 4.ด้านการปฏิบัติงาน 5.ด้านบุคลากร/ด้านธรรมาภิบาล

หน่วยงาน :

กิจกรรม (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ลำดับ ความเสี่ยง (๓)	กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (๔)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (๖)
				เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	
				(๕)			
ยกมาจากช่อง (๑) ในหน้า ๑	ยกมาจากช่อง (๔) ในหน้า ๑	ยกมาจาก ช่อง (๑๑) ในหน้า ๑	กิจกรรมที่ใช้ควบคุมภายใน หรือ ระบบการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ ว่าอยู่ในรูปแบบใดในต่อไปนี้ 1. ยอมรับ/Take 2. ลด/ควบคุม/Treat 3. โอน/กระจาย/Transfer 4. หยุด/หลีกเลี่ยง/Terminate (กรณียังไม่ให้ระบุ ว่า “ไม่มี”)	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px;"> วิเคราะห์การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่ แล้วเช็คเครื่องหมาย ✓ ในช่องใดช่องหนึ่ง ระหว่างเพียงพอ/พอใช้/ต้องปรับปรุง (ถ้าช่อง (๕) ไม่มีก็ไม่ต้องมี) </div>			กรอกในกรณีที่การจัดการที่มีอยู่ พอใช้/ต้องปรับปรุง แต่ถ้าช่อง (๕) ไม่มีก็ไม่ต้องมี

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

แนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. ๒๕๕๕

ยุทธศาสตร์ที่ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่หน่วยงานรับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง : ด้าน.....1.ด้านทรัพยากร (การเงิน/งบประมาณ/ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/อาคารสถานที่) 2.ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 3.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 4.ด้านการปฏิบัติงาน 5.ด้านบุคลากร/ด้านธรรมาภิบาล

หน่วยงาน :

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (๑)	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (๒)	ระยะเวลาดำเนินการ (๓)	ผู้รับผิดชอบ (๔)	วันสุดท้ายในการรายงาน ผลสรุปการดำเนินการ (๕)
ยกมาจากช่อง (๑) ในหน้า ๒	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยนความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่	กำหนดช่วงระยะเวลาที่จะจัดการความเสี่ยงนั้น เช่น มี.ค. - เม.ย. ๒๕๕๕	หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดการความเสี่ยง	วันที่สรุปรายงานผลการบริหารความเสี่ยง/ สิ้นปีงบประมาณ

ผู้บริหารหน่วยงาน

(.....)

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง
รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๕

หน่วยงาน

ณ วันที่ เดือน พ.ศ. ๒๕๕๕

ยุทธศาสตร์ที่ตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่หน่วยงานรับผิดชอบ.....

ความเสี่ยง : ด้าน... 1.ด้านทรัพยากร (การเงิน/งบประมาณ/ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ/อาคารสถานที่) 2.ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 3.ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ 4.ด้านการปฏิบัติงาน 5.ด้านบุคลากร/ด้านธรรมาภิบาล

หน่วยงาน :

โครงการ	กิจกรรม	ความเสี่ยงที่ เหลืออยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง)	แนวทางแก้ไข/ ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง)	ผลการดำเนินงาน	ปฏิบัติตาม ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ	ปัญหา/ อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
					✓ =เสร็จตามกำหนด ✕ =ยังไม่ได้ดำเนินการ ○ =อยู่ระหว่างดำเนินการ	สูงมาก/ สูง/ ปานกลาง/ ต่ำ		

นำมาจาก
แผนบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารหน่วยงาน
(.....)

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖
การวิเคราะห์ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง
ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : หน่วยตรวจสอบภายใน

โครงการ (๑)	กิจกรรม (๒)	วัตถุประสงค์ (๓)	ความเสี่ยง (๔)	ปัจจัยเสี่ยง (๕)	แหล่งที่มาความเสี่ยง เกิดจากปัจจัย		การวิเคราะห์ความเสี่ยง			
					ภายใน (๖)	ภายนอก (๗)	โอกาส (๘)	ผล กระทบ (๙)	ระดับ ความ เสี่ยง (๑๐)	ลำดับ ความ เสี่ยง (๑๑)
โครงการติดตามและ ประเมินผลการ ปฏิบัติราชการของ มหาวิทยาลัย (จัดทำ แผนบริหารความ เสี่ยง)	โครงการอบรมการ บริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน	เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรม มีความรู้ ความเข้าใจใน เรื่องการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุม ภายใน สามารถนำ ความรู้ ไปใช้ปฏิบัติงาน ได้อย่างถูกต้อง	๑.จำนวนผู้เข้ารับการอบรม ไม่ครบตามเป้าหมายที่ กำหนดไว้ ๒.กลุ่มเป้าหมายของ โครงการไม่เข้ารับการอบรม ๓.การดูแลและการควบคุม การดำเนินงานของโครงการ ไม่ทั่วถึง	๑.มีหลายโครงการ/กิจกรรม ที่ จัด ต ร ง กั น ก าย ใน มหาวิทยาลัย ๒.มีการส่งตัวแทนเข้ารับการ อบรม ซึ่งไม่ได้ปฏิบัติงาน ด้านการบริหารความเสี่ยง โดยตรง ๓. จั น ว น บุ ค ล า ก ร ผู้รับผิดชอบโครงการใน หน่วยตรวจสอบภายในไม่ เพียงพอ		✓	๔	๕	สูงมาก (๒๐)	๑
						✓	๓	๔	สูง (๑๒)	๒
					✓		๔	๓	สูง (๑๒)	๓

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

การจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : หน่วยตรวจสอบภายใน

กิจกรรม (๑)	ปัจจัยเสี่ยง (๒)	ลำดับ ความเสี่ยง (๓)	กิจกรรมควบคุมภายใน หรือการจัดการที่มีอยู่ (๔)	การจัดการที่มีอยู่			ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (๖)
				เพียงพอ	พอใช้	ต้อง ปรับปรุง	
				(๕)			
โครงการอบรมการบริหารความ เสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑.มีหลายโครงการ/กิจกรรมที่จัดตรงกัน ภายในมหาวิทยาลัย	๑	แจ้งวันอบรมล่วงหน้า ๒ เดือน, ออกคำสั่งมหาวิทยาลัย ให้เข้ารับการอบรม (ลด/ควบคุม/Treat)		✓		๑.มีการจัดกิจกรรมซ้อน ภายในวันเดียวกัน
	๒.มีการส่งตัวแทนเข้ารับการอบรม ซึ่งไม่ได้ ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงโดยตรง	๒	- (ยอมรับ/Take)		✓		๒.ผู้เข้ารับการอบรมแทนไม่ เข้าใจการปฏิบัติงาน และ ผู้ปฏิบัติงานจริงก็ไม่ได้รับ ความรู้โดยตรง
	๓.จำนวนบุคลากรผู้รับผิดชอบโครงการใน หน่วยตรวจสอบภายในไม่เพียงพอ	๓	จ้างคนงานมาดูแลด้านงานบริการ (อาหารว่าง,อาหารกลางวัน) (ลด/ควบคุม/Treat)	✓			

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยตรวจสอบภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖

แนวทางการปรับปรุงการจัดการความเสี่ยง

ณ วันที่ ๓๐ เดือน กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : หน่วยตรวจสอบภายใน

ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (๑)	แนวทางแก้ไข/ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง) (๒)	ระยะเวลาดำเนินการ (๓)	ผู้รับผิดชอบ (๔)	วันสุดท้ายในการรายงาน ผลสรุปการดำเนินการ (๕)
๑. มีการจัดกิจกรรมซ้อนภายในวันเดียวกัน	๑. กำหนดปฏิทินการจัดโครงการไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งแจ้งให้หน่วยงานต่างๆได้รับทราบอย่างทั่วถึง	ก.พ. - เม.ย. ๒๕๕๖	หน่วยตรวจสอบภายใน	๓๑ พ.ค. ๒๕๕๖
๒. ผู้เข้ารับการอบรมแทนไม่เข้าใจการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจริงก็ไม่ได้ได้รับความรู้โดยตรง	๒. ขอความร่วมมือให้ผู้ปฏิบัติงานจริงเข้าร่วมรับการอบรม	ก.พ. - เม.ย. ๒๕๕๖	หน่วยตรวจสอบภายใน	๓๑ พ.ค. ๒๕๕๖

.....
(นางสาววิมลศิริ ศรีสมุทร)

รักษาการหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

ตัวอย่างกระดาษทำการบริหารความเสี่ยง
 รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๖
 หน่วยตรวจสอบภายใน
 ณ วันที่ ๓๐ กันยายน พ.ศ. ๒๕๕๖

ยุทธศาสตร์ที่ ๕ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลโดยยึดหลักธรรมาภิบาล

ความเสี่ยง : ด้านการปฏิบัติงาน

หน่วยงาน : หน่วยตรวจสอบภายใน

โครงการ	กิจกรรม	ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (แผนบริหารความเสี่ยง)	แนวทางแก้ไข/ ปรับเปลี่ยน (แผนบริหารความเสี่ยง)	ผลการดำเนินงาน	ปฏิบัติตาม ระยะเวลา ดำเนินการ	ระดับความ เสี่ยง คงเหลือ	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
โครงการติดตามและประเมินผลการปฏิบัติราชการของมหาวิทยาลัย (จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)	โครงการอบรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	๑. มีการจัดกิจกรรมสอนภายในวันเดียวกัน ๒. ผู้เข้ารับการอบรมแทนไม่เข้าใจการปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานจริงก็ไม่ได้รับความรู้โดยตรง	๑. กำหนดปฏิทินการจัดโครงการไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งแจ้งให้หน่วยงานต่างๆได้รับทราบอย่างทั่วถึง ๒. ขอความร่วมมือให้ผู้ปฏิบัติงานจริงเข้าร่วมรับการอบรม	๑. มีการทำบันทึกข้อความแจ้งเตือนกำหนดการของโครงการล่วงหน้า -	○=อยู่ระหว่างดำเนินการ ✕=ยังไม่ได้ดำเนินการ	ปานกลาง ปานกลาง	ไม่มีปฏิทินกลางของมหาวิทยาลัยที่ทุกหน่วยงานสามารถดูเพื่อวางแผนการจัดโครงการ ถ้าผู้เข้าร่วมอบรมติดภาระงานอื่น ก็ยังมีการส่งตัวแทนอยู่	ผลักดันให้มีการจัดทำฐานข้อมูลที่เป็นปฏิทินกลางของมหาวิทยาลัย จัดทำคำสั่งให้เข้ารับการอบรม ถ้าหากไม่เข้ารับการอบรมต้องทำบันทึกชี้แจงเหตุผล

.....
 (นางสาววิมลสิริ ศรีสมุทร)
 รักษาการหัวหน้าหน่วยตรวจสอบภายใน

อธิบายคำศัพท์ที่เกี่ยวข้อง

๑. ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์/การกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนและจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด ในกฎหมายจัดตั้งส่วนราชการและเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ

๒. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กระบวนการที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางการหรือมาตรการควบคุมเพื่อป้องกัน หรือลดความเสี่ยงเพื่อมุ่งหวังให้ส่วนราชการบรรลุผลตามเป้าประสงค์ขององค์กรสำหรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

๓. ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

๔. โอกาส หมายถึง ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูง

ระดับ 5 หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสการเกิดสูงมาก

๕. ผลกระทบ หมายถึง ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ

ระดับ 1 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อยมาก

ระดับ 2 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีน้อย

ระดับ 3 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูง

ระดับ 5 หมายถึง ผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรมีสูงมาก

๖. ระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง มีค่าเป็นเชิงปริมาณ ซึ่งคำนวณได้จากสูตรต่อไปนี้

ระดับความเสี่ยง = ระดับโอกาส × ระดับผลกระทบของความเสี่ยง

๗. การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance หรือ Take) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้นเนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยงที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสร้างระบบควบคุม และความเสี่ยงนั้นมีระดับความรุนแรงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม หากหน่วยงานเลือกที่จะบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้จะต้องมีการติดตามเฝ้าระวังความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

๘. การลด/ การควบคุมความเสี่ยง (Risk Reduction หรือ Treat) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงาน หรือออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด หรือลดผลกระทบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น การจัดอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานให้กับบุคลากร การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน เป็นต้น

๙. การกระจายความเสี่ยง หรือการโอนความเสี่ยง (Risk Sharing หรือ Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนความเสี่ยงให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เช่น การทำประกันภัย/ ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน หรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

๑๐. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance หรือ Terminate) เป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับสูงมาก และหน่วยงานไม่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ จึงต้องตัดสินใจยกเลิกโครงการ/ กิจกรรมที่จะก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น