

**เอกสารประกอบการประชุม  
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย  
ครั้งที่ 5/2565  
วันที่ 23 พฤษภาคม 2565**

**แผนบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีงบประมาณ 2565-2566**

|      |   |        |
|------|---|--------|
| TTAV | ▲ | 89.31  |
| TTAV | ▲ | 67.59  |
| TTAV | ▲ | 67.54  |
| TTAV | ▲ | 121.49 |
| JAS  | ▲ | 67.24  |
| JAS  | ▲ | 61.41  |
| RRAP | ▼ | 89.35  |

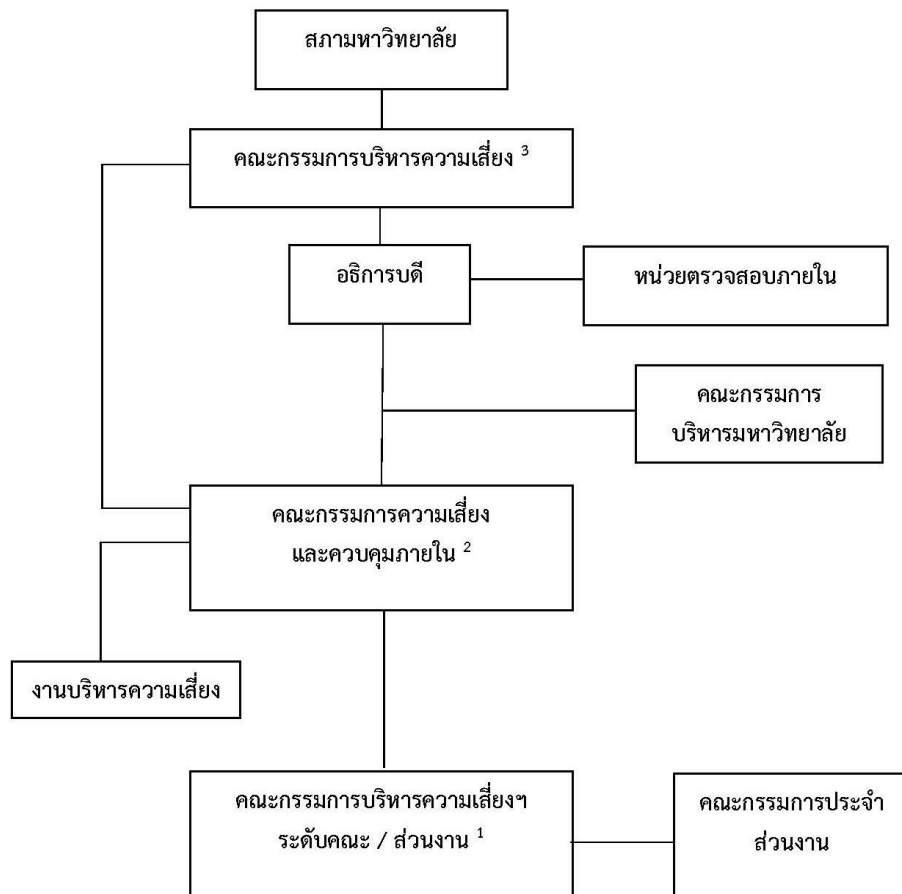


|  |    |
|--|----|
| 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง  | 1  |
| 2. กรอบการบริหารความเสี่ยง   | 4  |
| 2.1 แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง   | 4  |
| 2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ   | 5  |
| 2.3 ตารางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement: RAS)                                    | 6  |
| 2.4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)  | 7  |
| 2.5 แนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง   | 8  |
| 3. แผนการบริหารความเสี่ยง  | 9  |
| 3.1 ประเด็นความเสี่ยงแยกตามยุทธศาสตร์  | 9  |
| 3.2 สรุปผลการประเมินและจัดลำดับความเสี่ยง แยกตามประเภทความเสี่ยงและระดับความเสี่ยง                     | 12 |
| 3.3 ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<br>ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2566 | 14 |
| 3.4 ประเด็นความเสี่ยงที่ต้องมีกิจกรรมควบคุม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ<br>ปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2566  | 20 |

## 1. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้ดำเนินการจัดทำโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้ได้ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 1/2565 วันที่ 27 มกราคม 2565

## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



1. **First line of defense:** มีหน้าที่ในการกำกับดูแลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงของส่วนงานตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
2. **Second line of defense:** มีหน้าที่กำหนดแนวทางการดำเนินงาน รวมทั้งกำกับให้มีระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย พร้อมทั้งสื่อสารให้ความรู้ กำกับดูแลสนับสนุนส่วนงานในมหาวิทยาลัยให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
3. **Third line of defense:** มีหน้าที่กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย รวมทั้งกำกับดูแล ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

| ผู้ที่เกี่ยวข้อง   | หน้าที่และความรับผิดชอบ  |
|--|--|
| <p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</p>           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ</li> <li>2. ส่งเสริม วางแนวทางกำกับดูแล ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะแก่มหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง</li> <li>3. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อ สภามหาวิทยาลัย</li> <li>4. ทบทวนและเสนอปรับปรุงนโยบาย รวมถึงการดำเนินงานด้านการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม</li> <li>5. แต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>6. ในกรณีจำเป็นอาจเชิญบุคคลมาสอบถามหรือให้ข้อเท็จจริง และหรือ เอกสารในส่วนที่เกี่ยวข้องได้</li> <li>7. พิจารณาออกประกาศหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องเพื่อการบริหารงานของ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>8. ปฏิบัติหน้าที่อื่น ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงตามที่สภามหาวิทยาลัย มอบหมาย</li> </ol>  |
| <p>คณะกรรมการความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดแนวทางการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัย</li> <li>2. ดำเนินการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของ ปัจจัยความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>3. กำกับ ติดตาม ทบทวนและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนการบริหาร ความเสี่ยงเพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น</li> <li>4. รายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัย</li> <li>5. แต่งตั้งคณะทำงานเพื่อช่วยปฏิบัติงานของคณะกรรมการความเสี่ยงและ ควบคุมภายใน</li> <li>6. กำกับดูแล สนับสนุนส่วนงานในมหาวิทยาลัยให้มีการดำเนินการบริหารความ เสี่ยงและควบคุมภายใน</li> <li>7. กำกับดูแลให้มีระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในที่มี ประสิทธิภาพ</li> <li>8. ปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ตามที่อธิการบดีมอบหมาย</li> </ol> |

| ผู้ที่เกี่ยวข้อง                      | หน้าที่และความรับผิดชอบ  |
|---------------------------------------|--|
| คณะกรรมการความเสี่ยงฯระดับคณะ/ส่วนงาน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำเนินการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน เสนอคณะกรรมการประจำส่วนงานพิจารณาเห็นชอบ</li> <li>2. กำกับ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในต่อที่ประชุมกรรมการประจำส่วนงาน</li> <li>3. จัดทำแผนและผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด</li> </ol> |

## 2. กรอบการบริหารความเสี่ยง

### 2.1 แนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญที่มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดทั้งในปัจจุบันและอนาคต ลดความสูญเสียชีวิต ความเสียหายที่เกิดขึ้นต่อองค์กร เกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และสร้างคุณค่า คุณประโยชน์ให้กับมหาวิทยาลัย สามารถเปลี่ยนปัญหาความสูญเสียชีวิต วิกฤตที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้เป็นความได้เปรียบและโอกาสที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒนำกรอบแนวคิด ดังนี้ มาเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

1. กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรของกระทรวงการคลัง พ.ศ. 2564

2. แนวทางการดำเนินงานตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017



1. กำหนดตนแบบ เป้าหมายทางความเสี่ยง และบรรทัดฐานงานและบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
2. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ Risk Appetite statement
3. กำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงของโอกาสเกิด (Likelihood) Statement และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น (Impact)
4. ระบุความเสี่ยงครอบคลุมทั้ง 4 ด้าน ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risks) ด้านปฏิบัติการ (Operational Risks) ด้านการเงิน (financial Risks) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กฎระเบียบ (Compliance Risks)
5. วิเคราะห์ ประเมินระดับความเสี่ยง พร้อมจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง

## 2.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



### ประกาศมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เรื่อง นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ด้วยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ซึ่งถือเป็นหนึ่งในกระบวนการที่สำคัญอันจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ช่วยลดความสูญเสียชีวิต ความเสียหาย หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์อันอาจเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถบริหารความไม่แน่นอนให้กลายเป็นโอกาสที่สร้างผลกระทบเชิงบวก รวมทั้งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 29 มาตรา 34 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พ.ศ. 2559 ประกอบกับมติการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565 จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดังต่อไปนี้

1. กำหนดโครงสร้าง ระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อลดความสูญเสียชีวิตจากการดำเนินงาน และใช้เป็นโอกาสในการขับเคลื่อนโครงการ/กลยุทธ์ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
2. มุ่งเน้นให้มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ ครอบคลุม ความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. ให้ทุกส่วนงานในมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารความเสี่ยงที่เป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งต้องส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนรับรู้ มีส่วนร่วมในการดำเนินการและป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
4. การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติ และให้มีการติดตาม การประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งต้องมีการทบทวน เพื่อปรับปรุง ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และบริบทที่เปลี่ยนแปลง
5. นำระบบสารสนเทศด้านการบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการติดตาม เตือนเหตุการณ์ล่วงหน้า และประเมินประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มการสร้างคุณค่าให้กับมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ 11 มีนาคม พ.ศ. 2565

  
(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## 2.3 ตารางระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement : RAS)

| ประเภทความเสี่ยง  | ด้านความเสี่ยง | ระดับที่ยอมรับได้          | คำอธิบาย   |
|---|----------------|----------------------------|--|
| ความปลอดภัยของบุคลากรและนิสิตภายในมหาวิทยาลัย               | O              | ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้ | -ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงที่บุคลากรและนิสิตได้รับบาดเจ็บสาหัสหรืออันตรายจนเป็นสาเหตุให้พิการหรือเสียชีวิตภายในมหาวิทยาลัย |
| การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายกฎระเบียบ/ข้อบังคับ                   | C              | ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้ | - ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงในการละเมิดกฎหมาย กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ทำให้มหาวิทยาลัยเสียหาย                                 |
| ชื่อเสียงภาพลักษณ์  | R              | ไม่สามารถยอมให้เกิดขึ้นได้ | - ไม่สามารถยอมรับความเสี่ยงในด้านชื่อเสียงภาพลักษณ์ที่ทำให้มหาวิทยาลัยเสียหาย  |
| การสูญเสียทางการเงินและทรัพย์สิน                            | F              | ต่ำมาก-ต่ำ                 | - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก-ต่ำ จากการสูญเสียทรัพย์สินและผลประโยชน์ที่ได้จากการลงทุนเพื่อสร้างผลตอบแทนจากการลงทุน   |
| คุณภาพบัณฑิต  | O              | ต่ำมาก-ต่ำ                 | - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำมาก-ต่ำ   |
| คุณภาพงานวิจัย  | O              | ต่ำ                        | - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับต่ำ  |
| การลงทุนเพื่อพัฒนาระบบงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน | S              | ปานกลาง                    | - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง ในเงินลงทุนและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นระหว่างการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  |
| การลงทุนเพื่อการสร้างวิจัย/นวัตกรรม                         | S              | ปานกลาง                    | - ยอมรับความเสี่ยงได้ในระดับปานกลาง เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างวิจัย/นวัตกรรม  |

### หมายเหตุ

S หมายถึง ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S)

O หมายถึง ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O)

F หมายถึง ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F)

C หมายถึง ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk : C)

R หมายถึง ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk : R)

ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 3/2565 วันที่ 24 มีนาคม 2565



## 2.4 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

|                              |   |                             |     |     |     |     |
|------------------------------|---|-----------------------------|-----|-----|-----|-----|
| SWU                          |   | ตารางแสดงระดับความเสี่ยง    |     |     |     |     |
|                              |   | 5                           | 5x1 | 5x2 | 5x3 | 5x4 |
| ระดับ<br>ผลกระทบ<br>(Impact) | 4 | 4x1                         | 4x2 | 4x3 | 4x4 | 4x5 |
|                              | 3 | 3x1                         | 3x2 | 3x3 | 3x4 | 3x5 |
|                              | 2 | 2x1                         | 2x2 | 2x3 | 2x4 | 2x5 |
|                              | 1 | 1x1                         | 1x2 | 1x3 | 1x4 | 1x5 |
|                              |   | 1                           | 2   | 3   | 4   | 5   |
|                              |   | ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) |     |     |     |     |

Risk Appetite

แนวทางการดำเนินงานตามระดับความเสี่ยง

|          |         |   |
|----------|---------|---|
| สีแดง    | หมายถึง | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที<br><u>(ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)</u> |
| สีส้ม    | หมายถึง | ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้<br><u>(ต้องทำแผนการบริหารความเสี่ยง)</u>        |
| สีเหลือง | หมายถึง | ระดับที่พอรับได้ แต่ต้องมีมาตรการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเพิ่มไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้                                 |
| สีเขียว  | หมายถึง | ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม   |

## 2.5 แนวทางและเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

หลักการพิจารณาในภาพรวมประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact)

| โอกาสเกิด (Likelihood: L)               |   |   |   |  |  |
|---|---|---|---|--|--|
| หลักการพิจารณา<br>โอกาสเกิด<br>ในภาพรวม | อยู่ในระดับ<br>ที่ยอมรับได้แน่นอน   | อยู่ในระดับ<br>ที่ค่อนข้างยอมรับได้   | อยู่ในระดับ<br>ที่พอยอมรับได้   | อยู่ในระดับ<br>ที่ค่อนข้างยอมรับ<br>ไม่ได้                                     | ไม่สามารถ<br>ยอมรับได้   |
| ระดับ                                   | 1 = น้อยมาก   | 2 = น้อย  | 3 = ปานกลาง   | 4 = สูง  | 5 = สูงมาก   |
| หลักการพิจารณา<br>ผลกระทบ<br>ในภาพรวม   | ผลกระทบ<br>ความเสียหาย<br>การสูญเสียที่อาจ<br>เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่<br>ยอมรับได้แน่นอน<br>(ยอมรับได้แน่นอน)      | ผลกระทบ<br>ความเสียหาย<br>การสูญเสียที่อาจ<br>เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่<br>ค่อนข้างยอมรับได้ | ผลกระทบ<br>ความเสียหาย<br>การสูญเสียที่อาจเกิด<br>ขึ้นอยู่ในระดับที่<br>พอยอมรับได้ | ผลกระทบ<br>ความเสียหาย<br>การสูญเสียที่อาจ<br>เกิดขึ้นค่อนข้าง<br>ยอมรับไม่ได้ | ผลกระทบ<br>ความเสียหาย<br>การสูญเสียที่<br>อาจเกิดขึ้น<br>ไม่สามารถ<br>ยอมรับได้ |
| หมายเหตุ                                | ผ่านความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ครั้งที่ 2/2565 วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2565 |   |   |  |  |
| ผลกระทบ (Impact: I)                     |   |   |   |  |  |