**บทที่ 2**

**แนวทางการบริหารความเสี่ยง**

**โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี กำหนดให้มีโครงสร้าง นโยบาย วัตถุประสงค์และคณะทำงานผู้รับผิดชอบการบริหารความเสี่ยง 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย ได้แก่ คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ระดับมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหาร รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การผลิตบัณฑิต รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์การวิจัยและนวัตกรรม รองอธิการบดีฝ่ายยุทธศาสตร์กิจการนักศึกษา กีฬาและคุณลักษณะบัณฑิต คณบดี ผู้อำนวยการสำนัก/สถาบัน ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตฯ ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการศูนย์ นายกสโมสรบุคลากร และประธานสภาคณาจารย์และข้าราชการ เป็นคณะทำงานดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของสภามหาวิทยาลัย

1. ระดับคณะ สำนัก สถาบัน และโรงเรียนสาธิตฯ ได้แก่ คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงฯ ประจำคณะ สำนัก สถาบัน และโรงเรียนสาธิตฯ ซึ่งแต่งตั้งโดยคณบดี ประกอบด้วย รองคณบดี หรือ รองผู้อำนวยการ หรือ หัวหน้าสำนักงาน เป็นประธานคณะทำงาน หัวหน้าสาขาวิชาและหัวหน้าหน่วยงาน เป็นคณะทำงาน ดำเนินงานภายใต้นโยบายและการกำกับดูแลของคณบดีและ/หรือรองคณบดี รองผู้อำนวยการที่รับผิดชอบ

**แผนภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Organization Chart)**

สภามหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี

อธิการบดี

หน่วยตรวจสอบภายใน

คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ระดับมหาวิทยาลัย

คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำ

แผนบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ สำนัก สถาบัน

และโรงเรียนสาธิตฯ

**นโยบายการบริหารความเสี่ยง**

เพื่อให้มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรีมีระบบและกลไกในการบริหารจัดการความเสี่ยง ที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล อันเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลกิจการที่ดีในการรองรับเหตุการณ์ซึ่งเป็นความเสี่ยงหรือโอกาสที่อาจส่งผลกระทบในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย และอาจเป็นเหตุให้มหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย เพื่อป้องกันหรือลดโอกาสในการเกิดความเสียหาย หรือบรรเทา ความรุนแรงของปัญหา และเพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย จึงออกประกาศนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี ตามมติคณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยฯ ในการประชุมครั้งที่ 1/2555 เมื่อวันพฤหัสบดีที่ 16 กุมภาพันธ์ 2555 ดังต่อไปนี้

1. ให้แต่งตั้งคณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ระดับคณะวิชา และระดับหน่วยงาน โดยให้คณะทำงานบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตามการบริหารความเสี่ยงของทุกระดับ ตลอดจนการวิเคราะห์ผลการประเมิน และจัดทำข้อเสนอแนะในการบริหารความเสี่ยง และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยทุกปีการศึกษา

2. ให้มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยมีการวิเคราะห์ ระบุ ความเสี่ยงและปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง พร้อมทั้งประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงตามบริบทของคณะวิชาหรือหน่วยงาน

3. ให้มีการเตรียมการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

4. ให้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวกับการจัดการระบบสาธารณูปโภค เพื่อรองรับการพัฒนาของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ระบบไฟฟ้า ระบบประปา และระบบโทรศัพท์

5. มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงไว้ที่ระดับ 10 ขึ้นไป

6. ให้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีผลการวิเคราะห์อยู่ในระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากโดยมีระบบและกลไกในการกำกับ ดูแล และกำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อให้มีการดำเนินงานตามแผนอย่างเป็นระบบและเคร่งครัด

8. ให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ และรายงานผลต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี โดยให้นำผลการประเมินแผนบริหารความเสี่ยงของทุกระดับเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

9. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

ในการนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติการบริหารความเสี่ยง และให้ถือเป็นความรับผิดชอบที่ต้องนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน

**หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

หน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงของผู้เกี่ยวข้องในระดับต่างๆ ปรากฏรายละเอียด ดังนี้

**ตารางที่ 2 หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง**

| **ผู้เกี่ยวข้อง** | **หน้าที่และความรับผิดชอบ** |
| --- | --- |
| 1. สภามหาวิทยาลัย | 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง  2. กำกับนโยบาย และให้ข้อเสนอแนะต่อแผนบริหารความเสี่ยง  3. ควบคุมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย |
| 2. อธิการบดี | 1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร  2. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง  3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย  4. เสนอรายผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย |
| 3. คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย | 1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง  2. วิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ตามบริบทของมหาวิทยาลัย  3. ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์  4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมากและดำเนินการตามแผน  5. ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผน และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยเพื่อพิจารณา |
| 4. คณบดี /ผู้อำนวยการ | 1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงในส่วนงาน  2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน  3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยง  4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อคณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำเสนออธิการบดีต่อไป |
| 5. คณะทำงานวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับคณะ สำนัก สถาบัน และโรงเรียนสาธิตฯ | 1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ  2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์  3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและสูงมาก และดำเนินการตามแผน  4. จัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อผู้บริหารสูงสุดที่สังกัด ภายในเดือนมีนาคมของทุกปี |
| 6. หน่วยตรวจสอบภายใน | 1. สอบทานและประเมินผลประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง |

ตัวอย่างความเสี่ยงร้ายแรงที่ให้ผลประเมินเป็นศูนย์ (0) คะแนน เช่น

1. มีการเสียชีวิตและถูกทำร้ายร่างกายหรือจิตใจอย่างรุนแรงของนักศึกษา คณาจารย์ บุคลากรภายในสถาบัน ทั้งๆ ที่อยู่ในวิสัยที่สถาบันสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้ แต่ไม่พบแผนการจัดการความเสี่ยงหรือไม่พบความพยายามของสถาบันในการระงับเหตุการณ์ดังกล่าว
2. สถาบันหรือหน่วยงานเสื่อมเสียชื่อเสียงหรือมีภาพลักษณ์ที่ไม่ดี อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ เช่น คณาจารย์ นักวิจัยหรือบุคลากรขาดจริยธรรม จรรยาบรรณ การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานหรือกฎกระทรวง และเกิดเป็นข่าวปรากฏให้เห็นตามสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ ข่าว Online เป็นต้น
3. สถาบันหรือหน่วยงานขาดสภาพคล่องในด้านการเงินจนทำให้ต้องปิดหลักสูตรหรือไม่สามารถปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาได้ ส่งผลกระทบต่อนักศึกษาปัจจุบันที่เรียนอยู่อย่างรุนแรง

\*\* หากมีคณะใดคณะหนึ่งได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) แล้ว สถาบันก็จะได้คะแนนการประเมินเป็นศูนย์ (0) ด้วยเช่นกัน หากเป็นไปตามเงื่อนไขที่กล่าวไว้ข้างต้น

การไม่เข้าข่ายที่ทำให้ผลการประเมินได้คะแนนเป็นศูนย์ (0) ได้แก่

1. สถาบันมีการวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเชิงป้องกัน หรือมีแผนรองรับเพื่อลดผลกระทบสำหรับความเสี่ยงที่ทำให้เกิดเรื่องร้ายแรงดังกล่าวไว้ล่วงหน้า และดำเนินการตามแผน
2. เป็นเหตุสุดวิสัย อยู่นอกเหนือการบริหารจัดการ (การควบคุมหรือการป้องกัน) ของสถาบัน
3. เหตุการณ์ร้ายแรงดังกล่าวมีความรุนแรงที่ลดน้อยลงมากจากแผนรองรับผลกระทบที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า

**แนวปฏิบัติที่ดีในการบริหารความเสี่ยง**

1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยงโดยมีผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน
   1. มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงและตัวแทนที่รับผิดชอบในแต่ละพันธกิจหลักของสถาบัน
   2. มีการระบุรายละเอียดการทำงานของคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เช่น นโยบายหรือแนวทางในการดำเนินงานหน้าที่ความรับผิดชอบกำหนดระยะเวลาให้มีการประชุมของคณะกรรมการหรือคณะทำงานฯ อย่างสม่ำเสมอ
2. มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอย่างน้อย 3 ด้าน ตามบริบทของสถาบันปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงในประเด็นต่างๆ เช่น

- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่)

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ของสถาบัน

- ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ

- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน เช่น ความเสี่ยงของกระบวนการบริหารหลักสูตร การบริหารงานวิจัย ระบบงาน ระบบประกันคุณภาพ

- ความเสี่ยงด้านบุคลากรและความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล โดยเฉพาะจรรยาบรรณของอาจารย์และบุคลากร

- ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอก

- ความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน

2.1 วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงพร้อมปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายในการบริหารการศึกษา

2.2 ประเด็นความเสี่ยงที่นำมาพิจารณาควรมองถึงเหตุการณ์ในอนาคตที่มีโอกาสเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อสถาบันด้านชื่อเสียงคุณภาพการศึกษารวมถึงความสูญเสียทางด้านชีวิตบุคลากรและทรัพย์สินของสถาบันเป็นสำคัญ

2.3 ปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงอาจใช้กรอบแนวคิดในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับคนอาคารสถานที่อุปกรณ์วิธีการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เป็นต้น

2.4 จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงโดยพิจารณาจากมิติของโอกาสและผลกระทบจากความเสี่ยง

1. มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ในข้อ 2
   1. ระดับความเสี่ยงอาจกำหนดเป็นเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพที่สะท้อนถึงความเสี่ยงระดับสูง กลาง ต่ำได้
   2. ควรมีการกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงทั้งในด้านของโอกาสและผลกระทบ
   3. การประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงให้ประเมินจากความถี่ที่เคยเกิดเหตุการณ์เสี่ยงในอดีตหรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์ในอนาคตโดยคาดการณ์จากข้อมูลในอดีตรวมถึงสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมปัจจัยเสี่ยงในปัจจุบัน
   4. การประเมินผลกระทบของความเสี่ยงให้ประเมินจากความรุนแรง ถ้ามีเหตุการณ์เสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้นโดยจะมีความรุนแรงมากถ้ากระทบต่อความเชื่อมั่นต่อคุณภาพทางการศึกษาของสถาบัน ฐานะการเงิน ขวัญกำลังใจ และความปลอดภัยของบุคลากร เป็นต้น
2. มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน
   1. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อการบรรลุเป้าหมายโดยต้องกำหนดมาตรการหรือแผนปฏิบัติการที่จะสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับบุคลากรในสถาบันและดำเนินการแก้ไข ลดหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม
   2. สร้างมาตรการควบคุมความเสี่ยงโดยใช้เทคนิค 4 T คือ Take การยอมรับความเสี่ยง Treat การลดหรือควบคุมความเสี่ยง Transfer การโอนหรือกระจายความเสี่ยงและ Terminate การหยุดหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่สถาบันจะเกิดความเสียหาย (ทั้งในรูปแบบของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เช่น ชื่อเสียง การฟ้องร้องจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ประสิทธิภาพประสิทธิผลหรือความคุ้มค่า)
3. มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
   1. มีการรายงานความก้าวหน้าหรือผลการดำเนินงานตามแผนต่อสภาสถาบัน
   2. มีการรายงานสรุปผลการดำเนินงานและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงาน ปัญหาอุปสรรคและแนวทางการแก้ไขพร้อมข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อสภาสถาบัน
4. มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

แผนบริหารความเสี่ยงในรอบปีถัดไปควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่หลังการจัดการความเสี่ยง และข้อเสนอแนะจากสภาสถาบัน รวมทั้งความเสี่ยงใหม่จากนโยบายหรือสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งภายในสถาบันและจากหน่วยงานกำกับ