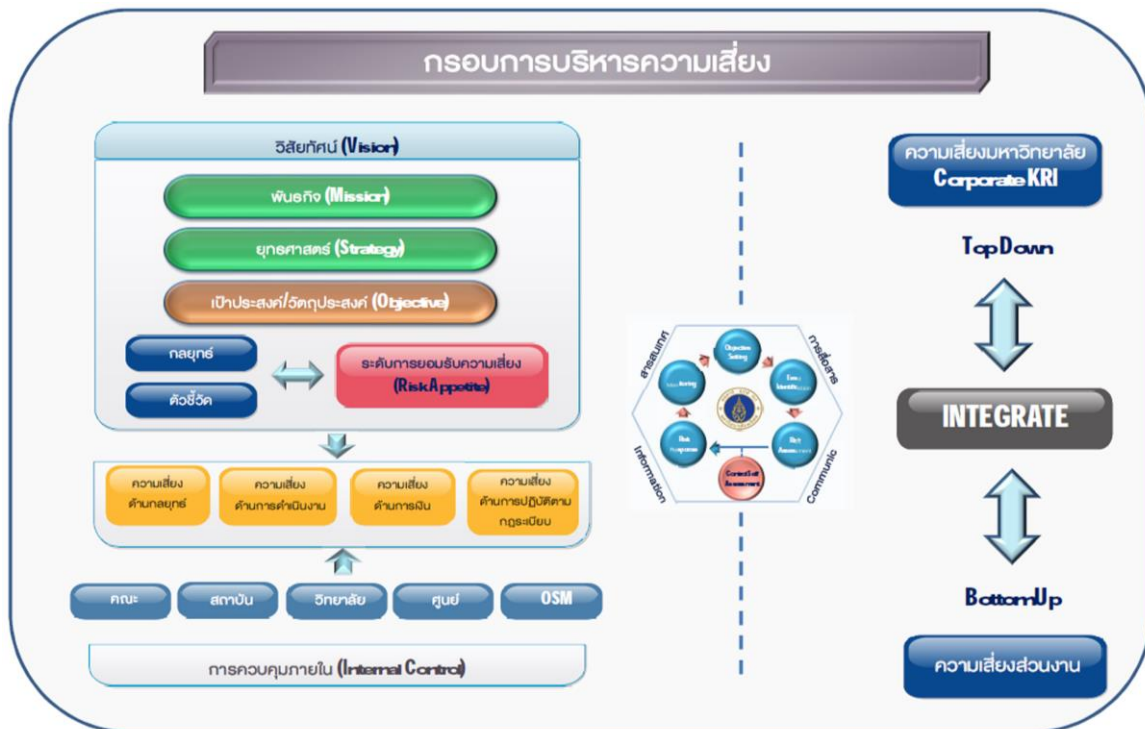




## การบริหารจัดการความเสี่ยง คณะ ICT มหาวิทยาลัยมหิดล

มหาวิทยาลัยมหิดล กำหนดให้ทุกส่วนงาน ดำเนินการด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามกรอบแนวคิด The Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission (COSO) : Enterprise Risk Management – Integrated Framework. โดยให้คำจำกัดความของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้ “การบริหารความเสี่ยงองค์กร คือ กระบวนการที่ได้รับการปฏิบัติโดยคณะผู้บริหารและบุคลากร เพื่อนำไปประยุกต์ใช้สนทนการกำหนดกลยุทธ์ และการวางแผนขององค์กรในทุกๆระดับ โดยได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์”



ภาพที่ 1 : กรอบการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยมหิดล

เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของทุกส่วนงาน /หน่วยงาน เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย จึงกำหนดแนวทางการจัดทำรายงานการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๖ ดังนี้

1. พิจารณาวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุนของส่วนงาน/หน่วยงาน ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในร่วมด้วย โดยพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุนที่ควรวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุม มีดังนี้

- |                        |                            |
|------------------------|----------------------------|
| • ด้านการวิจัย         | • ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ    |
| • ด้านการศึกษา         | • ด้านกายภาพและสิ่งแวดล้อม |
| • ด้านการบริการวิชาการ | • ด้านธรรมาภิบาล           |
| • ด้านการเงินการคลัง   | • ด้านภาพลักษณ์องค์กร      |
| • ด้านทรัพยากรบุคคล    | • ด้านสาธารณภัย/ภาวะวิกฤต  |

2. ให้นำเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2565 ซึ่งสามารถประเมินแนวโน้ม โดยใช้การประมาณการผลการบริหารจัดการความเสี่ยงในช่วง 9 เดือน ที่ผ่านมา (ตุลาคม 2564 – มิถุนายน 2565) สำหรับเหตุการณ์ที่ต้องนำมาดำเนินการต่อเนื่องใน ปีงบประมาณ 2566 มาประกอบการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2566

3. ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงโดยคำนึงถึงประเด็นจากเหตุการณ์ความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ 2565 (กรณีส่วนงาน/หน่วยงาน มีการดำเนินการในพันธกิจหลัก และพันธกิจสนับสนุนนั้น) อาทิเช่น

- ด้านการวิจัย : ความผันผวนทางเศรษฐกิจและสังคม และเกณฑ์การจัดสรรทุนเพื่อการวิจัย
- ด้านการศึกษา : แนวโน้มของจำนวนนักศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา ลดลง/คุณภาพด้านการเรียนการสอนลดลงจากสถานการณ์ COVID-19
- ด้านการบริการวิชาการ : การอ้างชื่อมหาวิทยาลัยมติดลในการบริการวิชาการ
- ด้านการเงินการคลัง : ความมั่นคงทางการเงิน/การขาดสภาพคล่องทางการเงิน
- ด้านทรัพยากรบุคคล : การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ
- ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ : การฟื้นตัวจากการถูกโจมตีทางไซเบอร์/การเตรียมความพร้อม ในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- ด้านภาพลักษณ์องค์กร : การรับมือต่อภาวะวิกฤต/ภัยคุกคาม/การกลั่นแกล้งทางไซเบอร์ (Cyberbullying)/การไม่สามารถตอบสนองได้อย่างทันท่วงทีต่อข้อมูลเชิงลบที่เกิดขึ้นในสังคม เกี่ยวกับส่วนงาน และมหาวิทยาลัยมติดล
- ด้านธรรมาภิบาล : การกำกับติดตามการบังคับใช้กฎหมายและธรรมาภิบาลที่ไม่เพียงพอ

4. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงให้ครอบคลุมทั้ง 5 ประเภทความเสี่ยง (Risk Categories) ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk : O) ด้านการเงิน (Financial Risk : F) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk : C) และด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr) เป็นไปตามคู่มือการประเมินคุณธรรม และความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (Integrity and Transparency Assessment) หรือการประเมิน ITA ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 องค์ประกอบเปิดเผยข้อมูลสาธารณะ (Open Data Integrity and Transparency Assessment : OIT) ตัวชี้วัดที่ 10 การป้องกันการทุจริต ตัวชี้วัดย่อย ที่ 10.1 การดำเนินการเพื่อป้องกันการทุจริต ข้อ ๐36 : การประเมินความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติ มิชอบประจำปี และ ข้อ ๐37 : การดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงการทุจริตและประพฤติมิชอบ กำหนดให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ทำการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงประเภทความเสี่ยง ด้านการทุจริต (Fraud Risk : Fr) ในทุกพันธกิจหลัก และพันธกิจ สนับสนุน โดยนำส่งรายงานการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงทุกเหตุการณ์มายังมหาวิทยาลัย หากประเมิน ระดับความเสี่ยงแล้ว พบว่า

- มีระดับต่ำหรือปานกลาง ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน จัดทำข้อมูล โดยระบุกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ ของ การดำเนินงานหรือการปฏิบัติหน้าที่ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- มีระดับสูงหรือสูงมาก ให้ส่วนงาน/หน่วยงาน จัดทำข้อมูลพร้อมกำหนดแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง ที่เป็นการดำเนินการหรือกิจกรรมที่แสดงถึงการจัดการความเสี่ยงในกรณี ที่อาจก่อให้เกิดการทุจริตและ ประพฤติมิชอบ ต่อไป

การประเมินระดับความเสี่ยงให้ส่วนงาน/หน่วยงาน ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด คือ

ระดับ คะแนน	ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด
5	สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือ เกิดบ่อย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบวันถึงสัปดาห์
4	สูง	โอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือ อาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบสัปดาห์ถึงรอบเดือน
3	ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือ อาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบปี
2	น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือ อาจเกิดขึ้นได้แต่ยังไม่เคยเกิดขึ้น หรือ อาจเกิดขึ้นได้ภายในรอบหลายปี
1	น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือ เป็นไปได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉิน หรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว

ภาพที่ 2 : เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับความเสี่ยง	แนวทางการจัดการ
สูงมาก (แดง)	ลดความเสี่ยงหรือหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรือร่วมจัดการความเสี่ยง
สูง (ส้ม)	ร่วมจัดการความเสี่ยงหรือการลดความเสี่ยง
ปานกลาง (เหลือง)	ยอมรับความเสี่ยงหรือลดความเสี่ยง
ต่ำ (เขียว)	ยอมรับความเสี่ยง

ภาพที่ 3 : ตารางแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

ระดับผลกระทบ (Impact)	5	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	4	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	3	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	2	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	1	1X1	2X1	3X1	4X1	5X1
		1	2	3	4	5
ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)						

ภาพที่ 4 : ตารางแสดงระดับความเสี่ยง

ระดับคะแนน	ระดับความรุนแรง	1. ด้านประสิทธิผล		2. ด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน	3. ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร				4. ด้านความปลอดภัย	
		การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Duration of Unplanned Downtime)	มูลค่าความเสียหายทางการเงิน	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง / ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	การได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน	
5	สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 40 %	> 24 ชั่วโมง	> 5% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	มหาวิทยาลัย	คดีชั้นสู่ศาล และ ถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ ≤ 65%	ระดับความไม่พึงพอใจ > 20%	อันตรายถึงชีวิต
4	สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 30-40 %	> 12-24 ชั่วโมง	> 3-5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์ / หนังสือพิมพ์ / สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจ 66 - 70%	ระดับความไม่พึงพอใจ 16 - 20%	บาดเจ็บสาหัสและรักษาไม่หาย
3	ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 20-30 %	> 3-12 ชั่วโมง	> 1-3 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน / เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 71 - 75%	ระดับความไม่พึงพอใจ 11 - 15%	บาดเจ็บต้องรักษาและรักษาหาย
2	น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย > 10-20 %	> 1-3 ชั่วโมง	> 0.5-1 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงานเว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจ 76 - 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ 6 - 10%	บาดเจ็บเล็กน้อย / มีผลต่อสุขภาพ
1	น้อยมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ≤ 10 %	≤ 1 ชั่วโมง	≤ 0.5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในหน่วยงาน	ระดับความพึงพอใจ > 80%	ระดับความไม่พึงพอใจ ≤ 5%	เดือยร้อน ไร้คาญ เสียเวลา / ไม่มีผลกระทบ

ภาพที่ 5 : เกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact) 4 ด้าน