

## แนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยบูรพา ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569

### ที่มา

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (ประกาศใช้วันที่ 19 เมษายน พ.ศ.2561)

มาตรา 79 ให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด

2. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ.2562 (ประกาศใช้วันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2562)

ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล มาตรา 21 วรรค 2 ให้สถานสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาล และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง จากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง เพื่อทำหน้าที่กำหนดไว้ในข้อบังคับ ว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษา

3. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562

กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด (หนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2562) และตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ พ.ศ.2564 แจ้งแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานภาครัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร เพื่อเป็นกรอบแนวทางให้หน่วยงานของรัฐนำหลักการการบริหารจัดการความเสี่ยงไปปรับใช้เพื่อวางระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสม

4. พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550

ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยบูรพา พ.ศ. 2550 มาตรา 7 ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถานบันการศึกษา และการวิจัย มีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาดำเนินการและส่งเสริมงานวิจัยเพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้และเทคโนโลยี ให้บริการทางวิชาการ ทำนุบำรุงศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และการกีฬา รวมทั้งการสนับสนุนกิจกรรมของรัฐและท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนและสิ่งแวดล้อม และมาตรา 21 ให้สภามหาวิทยาลัยมีอำนาจและหน้าที่ควบคุมกิจการทั่วไปของมหาวิทยาลัย

5. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2565

ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2565 ข้อ 6 มหาวิทยาลัยต้องดำเนินการภายใต้หลักธรรมาภิบาล และแนวปฏิบัติตามหลักธรรมาภิบาลในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งออกโดยกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ทั้งนี้ต้องคำนึงถึง

- (1) ความรับผิดชอบและประโยชน์ของชุมชน สังคม และประเทศ
- (2) ความเป็นเลิศและเสรีภาพทางวิชาการ และคุณภาพของการจัดการศึกษา ผู้เรียนและผลงานทางวิชาการ

ทางวิชาการ

(3) การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงตามสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรมของไทยเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกยุคสมัย

- (4) ความเสมอภาคทางการศึกษาของประชาชน
- (5) ความมีคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับความรู้ทางวิชาการ
- (6) ความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

และ ข้อ 7 เพื่อเป็นหลักประกันความมีธรรมาภิบาลและวินัยทางการเงินการคลังของมหาวิทยาลัย สภามหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ โดยให้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์การตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงที่

กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งครอบคลุมถึง การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้ง ผลการปฏิบัติหน้าที่ของอธิการบดี เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการที่ดี และมีประสิทธิภาพ มีอิสระ โปร่งใสและ ตรวจสอบได้ ทั้งนี้ ให้เป็นไปตาม ข้อบังคับมหาวิทยาลัยว่าด้วยการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของ มหาวิทยาลัยและการปฏิบัติงานของอธิการบดี โดยแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและ จริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ซึ่งกำหนดคุณสมบัติ และวิธีการดำเนินงานของคณะกรรมการต่าง ๆ

6. ประกาศมหาวิทยาลัยบูรพา ที่ สภม 0011/2565 เรื่องนโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความ เสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยบูรพา

### หลักการ

พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 (ประกาศใช้วันที่ 19 เมษายน พ.ศ.2561) มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือ ปฏิบัติตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด ซึ่งตามหนังสือกระทรวงการคลัง ที่ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม พ.ศ. 2562 ได้แจ้งหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหาร จัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 และให้หน่วยงานของรัฐถือปฏิบัติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด ประกอบกับ ข้อ 7 ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยบูรพา ว่าด้วย ธรรมาภิบาล พ.ศ. 2565 มหาวิทยาลัยจึงดำเนินการให้มีการบริหารความเสี่ยง โดยมีแนวทางดำเนินการตามกรอบ แนวคิด COSO ERM 2017 มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ กระทรวงการคลัง

### บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่ และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	- กำกับ และส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในมหาวิทยาลัย - รับทราบ ให้ข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แผนการบริหารความ เสี่ยงของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง - วางระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุม การระบุความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง และการตอบสนอง ความเสี่ยง - กำกับดูแล ส่งเสริม สอบทาน กระบวนการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัย - ให้ข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัย
อธิการบดี โดยคณะกรรมการบริหารความ เสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	- จัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย - กำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	ให้ข้อเสนอแนะต่อแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่ และความรับผิดชอบ
หัวหน้าส่วนงาน โดยคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยงระดับส่วนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงภายในส่วนงาน</li> <li>- ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน</li> <li>- เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย</li> <li>- กำกับ ติดตาม และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน</li> </ul>
กองแผนงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>- รวบรวม ระบุ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>- จัดทำ (ร่าง) แผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>- เผยแพร่ สื่อสาร ประชาสัมพันธ์การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> </ul>

### กระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยบูรพา

มหาวิทยาลัยบูรพา จะดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM 2017 โดยเป็นการจัดการความเสี่ยงที่เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ระดับนโยบายขององค์กรวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงแนวใหม่ให้เห็นความสำคัญ และสัมพันธ์เชื่อมโยงกันระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงกับความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จของค่าเป้าหมายของผลการดำเนินงาน และนำผลการวิเคราะห์มาปรับปรุงวิธีกำหนดค่าเป้าหมายด้านผลการดำเนินงานและรับรู้ถึงผลกระทบของความเสี่ยงต่อผลการดำเนินงาน ซึ่งได้มีการกำหนดหลักการและกรอบการบริหารความเสี่ยงที่พัฒนาจาก COSO ERM 2003 เป็น COSO ERM 2017 โดยมีกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017 จำนวน 5 องค์ประกอบ และ 20 หลักการ ดังตารางที่ 1

### ตารางที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO ERM 2017

องค์ประกอบ	หลักการ
1. การกำกับดูแลที่ดีและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture)	ประกอบด้วย 5 หลักการ (หลักการที่ 1-5)
2. การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective Setting)	ประกอบด้วย 4 หลักการ (หลักการที่ 6-9)
3. การวิเคราะห์ ประเมินความเสี่ยงและกำหนดแนวทางการจัดการ ความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าผลประกอบการบรรลุผล (Performance)	ประกอบด้วย 5 หลักการ (หลักการที่ 10-14)
4. ทบทวน และปรับปรุง (Review & Revision)	ประกอบด้วย 3 หลักการ (หลักการที่ 15-17)
5. สารสนเทศ การสื่อสารและการรายงานผล (Information, Communication and Reporting)	ประกอบด้วย 3 หลักการ (หลักการที่ 18-20)



แผนภาพที่ 1 กรอบการบริหารความเสี่ยงตามหลักของ COSO ERM 2017

## ขั้นตอนและแนวทางการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยบูรพา

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ ขอบเขตและสภาพแวดล้อม

การกำหนดวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยมีหลักการที่จำเป็น มีความเชื่อมโยงกับการบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานอย่างชัดเจน ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้วางระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยบูรพา ดังนี้

- 1) กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยบูรพา
- 2) กำหนดวัตถุประสงค์
- 3) กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยบูรพา
- 4) กำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยบูรพา
- 5) กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ

### ขั้นตอนที่ 2 การระบุความเสี่ยง (Event Identification)

เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานร่วมกันระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยงขององค์กร ว่ามีเหตุการณ์หรืออุปสรรคใดที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยพิจารณาทั้งปัจจัยภายในและภายนอก และให้ครอบคลุมในทุกประเภทของความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอในการนำไปบริหารจัดการได้

การกำหนดประเภทความเสี่ยง (Classifying) จำแนกออกเป็น 5 ประเภท ดังนี้

- 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่สอดคล้องกับปัจจัยภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกอันส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจหรือสถานะขององค์กร ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ ซึ่งวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ (strategic objective) ดังนี้

1. มหาวิทยาลัยหลักด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อขับเคลื่อนอุตสาหกรรมเป้าหมาย (Partnership)
2. การสร้างบัณฑิตและผู้ประกอบการสมรรถนะสูงที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันระดับสากล
3. การพัฒนา Ecosystem (4M) เพื่อการสร้างนวัตกรรมและผู้ประกอบการ
4. องค์กรประสิทธิภาพสูงเพื่อความยั่งยืน

2) ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เป็นความเสี่ยงทางการเงิน เกี่ยวกับสภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงิน และงบการเงิน รวมถึงความเสี่ยงด้านการตลาด การประเมินมูลค่าทางการเงิน การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม การตั้งงบประมาณที่ผิดพลาด

4) ความเสี่ยงด้านกฎหมายและธรรมาภิบาล (Compliance Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ

5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk) เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ และความเสี่ยงที่เกิดจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

### ขั้นตอนที่ 3 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

การประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 กระบวนการหลัก ได้แก่ (1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง (2) การประเมินความเสี่ยง โดยมีรายละเอียด ดังนี้

(1) การวิเคราะห์ความเสี่ยง เป็นการพิจารณาสาเหตุและแหล่งที่มาของความเสี่ยง เป็นการประเมินโอกาสและผลกระทบของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นต่อวัตถุประสงค์ว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากกว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม โดยทั่วไปการประเมินความเสี่ยงประกอบด้วย 2 มิติ ดังนี้

- โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) ดูได้จากความถี่ของเหตุการณ์มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด อาจจำแนกเป็นระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือร้อยละของโอกาสที่อาจเกิดขึ้นได้

### ตารางที่ 2 ระดับโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์

ระดับคะแนน	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง
5	สูงมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นทุกครั้งที่มีการดำเนินกิจกรรม/ เกิดขึ้น < 1 เดือนต่อครั้ง
4	สูง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ่อยครั้งที่มีการดำเนินกิจกรรม/ เกิดขึ้น $\geq 1$ ถึง < 6 เดือนต่อครั้ง
3	ปานกลาง	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นบ้างที่มีการดำเนินกิจกรรม/ เกิดขึ้น $\geq 6$ เดือน ถึง < 1 ปี ต่อครั้ง
2	น้อย	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นแต่นานๆ ครั้งที่มีการดำเนินกิจกรรม/ เกิดขึ้น $\geq 1$ ถึง < 3 ปี ต่อครั้ง
1	น้อยมาก	มีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยมากที่มีการดำเนินกิจกรรม/ เกิดขึ้น $\geq 3$ ปี ต่อครั้ง

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของปัจจัยเสี่ยง

- ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรง หากมีเหตุการณ์เกิดขึ้นองค์กรจะได้รับผลกระทบมากเพียงใด รุนแรงน้อย ปานกลาง หรือเสียหายมาก

ตารางที่ 3 ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านงบประมาณ

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	ความเสียหายต่องบประมาณหรือสูญเสียเงิน (ร้อยละของงบประมาณต่อปี)
5	สูงมาก	$\geq 10$
4	สูง	$\geq 6$ ถึง $< 10$
3	ปานกลาง	$\geq 4$ ถึง $< 6$
2	น้อย	$\geq 2$ ถึง $< 4$
1	น้อยมาก	$< 2$

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 4 ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านภาพลักษณ์

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	มีข่าวผ่านสื่อต่างๆ ในเชิงลบ (วัน)
5	สูงมาก	$> 3$
4	สูง	3
3	ปานกลาง	2
2	น้อย	1
1	น้อยมาก	ไม่มีข่าวผ่านสื่อ

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของปัจจัยเสี่ยง

ตารางที่ 5 ระดับความรุนแรงของผลกระทบด้านการดำเนินงาน

ระดับคะแนน	ผลกระทบ	การดำเนินงานหยุดชะงัก (วัน)
5	สูงมาก	$> 3$
4	สูง	3
3	ปานกลาง	2
2	น้อย	1
1	น้อยมาก	ไม่กระทบการดำเนินงาน

หมายเหตุ : สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบทของปัจจัยเสี่ยง

(2) **ประเมินความเสี่ยง** การประเมินความเสี่ยงสามารถทำได้ทั้งการประเมินเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยพิจารณาจากทั้งเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นภายนอกและภายในองค์กร

- การประเมินความเสี่ยงเชิงคุณภาพ (Qualitative Approach) จะไม่มีการระบุค่าของความเสียหายออกมาเป็นตัวเลขแต่ระบุออกเป็นระดับความรุนแรงของความเสียหาย และระดับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้น

- การประเมินความเสี่ยงเชิงปริมาณ (Quantitative Approach) จะระบุค่าของความเสียหายเป็นตัวเลข (โดยเฉพาะตัวเงิน) และโอกาสที่เหตุการณ์นั้นจะเกิดออกมาในรูปของความน่าจะเป็น (Probability) ซึ่งเป็นรูปตัวเลขเช่นกัน

ผลกระทบ (Impact)	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
ระดับ		1	2	3	4	5
		โอกาสเกิด (Likelihood)				

แผนภาพที่ 2 แผนภูมิความเสี่ยง (RISK MATRIX)

- การจัดทำแผนภูมิความเสี่ยง เกิดจากการพิจารณาโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แล้วนำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหายและผลกระทบว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด (ระดับความเสี่ยง = โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ x ผลกระทบที่จะเกิดความเสียหาย) จากนั้นนำค่าคะแนนที่ได้ไปจัดลำดับความเสี่ยงต่อไป

- การจัดลำดับความเสี่ยง (Prioritize) เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้ว จะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน/โครงการที่หน่วยงานรับผิดชอบ เพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุมแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่สำคัญให้เหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood) และผลกระทบของความเสี่ยง (Impact) ที่ประเมินได้ตามตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยง โดยจัดเรียงลำดับจากระดับสูงมาก (สีแดง 16-25 คะแนน) สูง (สีส้ม 10-15 คะแนน) ปานกลาง (สีเหลือง 6-9 คะแนน) และต่ำ (สีเขียว 1-4 คะแนน) หลังจากนั้นเลือกปัจจัยที่มีระดับสูง สูงมาก และปัจจัยเสี่ยงที่พิจารณาแล้วเห็นว่าปัจจัยเสี่ยงนั้นควรต้องมีมาตรการเพื่อลดระดับความเสี่ยง เนื่องจากสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพาที่ สกม ๐๐๑๑/๒๕๖๕ เรื่องนโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยบูรพา มาจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อจัดการความเสี่ยง

#### ขั้นตอนที่ 4 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

เมื่อความเสี่ยงได้รับการบ่งชี้และประเมินความสำคัญแล้วผู้บริหารต้องประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้และผลของการจัดการเหล่านั้นการพิจารณาทางเลือกในการดำเนินการจะต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และต้นทุนที่เกิดขึ้นเปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับเพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารอาจต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายวิธีรวมกัน เพื่อลดระดับ

โอกาสที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) โดยมีหลักการตอบสนองความเสี่ยง 4 ประการ คือ (1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง(Terminate Risk Avoidance) (2) การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) (3) การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) (4) การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หรือการลดความเสี่ยง (Risk Reduction)

### ตารางที่ 9 ระดับการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

การเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงนอกจากพิจารณาจากระดับความเสี่ยงสูง และสูงมากแล้ว ควรพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ตามประกาศมหาวิทยาลัยบูรพาที่ สภม 0011/2565 เรื่องนโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Management Policy and Risk Appetite) ของมหาวิทยาลัยบูรพา

ระดับความเสี่ยง		กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง
ต่ำ (LOW) คะแนน 1-4	เขียว	การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) หมายถึง การไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอีก กรณีนี้ใช้กับความเสี่ยงที่มีน้อย ความน่าจะเป็นจะเกิดน้อยหรือเห็นว่ามีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงสูง โดยขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้
ปานกลาง (MEDIUM) คะแนน 5-9	เหลือง	การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) หมายถึง ยกภาระในการเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยงและ การจัดการกับความเสี่ยงให้ผู้อื่น มิได้เป็นการลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น แต่เป็นการรับประกันว่าเมื่อเกิดความเสียหายแล้วองค์กรจะได้รับ การชดใช้จากผู้อื่น เช่น การทำประกันภัยการจ้างบุคคลภายนอกดำเนินการแทน เป็นต้น
สูง (HIGH)คะแนน 10-15	ส้ม	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) หรือการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หมายถึง การลดโอกาสความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่ยง และ/หรือความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น โดยการจัดระบบการควบคุมเพื่อป้องกันการปรับปรุงแก้ไขกระบวนการรวม เช่น การออกแบบระบบการควบคุมภายในปรับปรุงแก้ไขกระบวนการงาน/ การปฏิบัติงาน/ การตรวจติดตาม การจัดทำแผนฉุกเฉิน การจัดทำมาตรฐานความปลอดภัย การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะ เป็นต้น
สูงมาก (VERY HIGH) คะแนน 16-25	แดง	การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate Risk Avoidance) หมายถึง การหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น หยุดดำเนินกิจกรรม การเปลี่ยนวัตถุประสงค์หรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่เป็นความเสี่ยง การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน การลดขนาดของงานหรือกิจกรรม ที่จะดำเนินการลงหรือเลือกกิจกรรมอื่นที่สามารถยอมรับได้มากกว่า เป็นต้น

### การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยบูรพา

พิจารณาจาก (1) ความเสี่ยงคงเหลือจากแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยปีที่ผ่านมา (2) ปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงรวมระดับส่วนงาน (3) ปัจจัยเสี่ยงที่ได้จากการวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องตามนโยบายบริหารความเสี่ยงและการจัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยอาจกำหนดกิจกรรมการควบคุมเพื่อให้มั่นใจว่าได้มีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และป้องกันไม่ให้เกิดผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

### ขั้นตอนที่ 5 ติดตามความเสี่ยง (Monitoring)

การติดตามประเมินผลและการรายงานกำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการ ดังนี้

**ระดับมหาวิทยาลัย** รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีละ 4 ครั้ง รายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ปีละ 4 ครั้ง และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย ปีละ 2 ครั้ง

**ระดับส่วนงาน** รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ต่อมหาวิทยาลัย ปีละ 4 ครั้ง