



(ร่าง)

แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีการศึกษา 2559



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2559 จัดทำขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงิน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีการศึกษา 2559 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อวางระบบการบริหารความเสี่ยง และกลไกของแผนบริหารความเสี่ยง ผสมกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปี การศึกษา 2559 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน ภายใต้เกณฑ์ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
นโยบายการบริหารความเสี่ยง	2
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	3
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	3
การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง	4
การกำหนดกิจกรรมควบคุม	6
การประเมินความเสี่ยง	7
การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง	7
แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง	8
การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง	9
การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง	10
สรุปสาระสำคัญ ความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ	13

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นระบบการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งในการดำเนินงานจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีการศึกษา 2559 นี้ มหาวิทยาลัยได้มีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ในปีการศึกษา 2558 ข้อเสนอแนะของคณะอนุกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน และการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากปีการศึกษาที่ผ่านมาสำหรับความเสี่ยงที่ยังคงมีปรากฏอยู่ และในปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ได้มีมติเห็นชอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจและประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวม 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คุณภาพการจัดการเรียนการสอน
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยที่สะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ
- ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและการพัฒนาสถาบัน

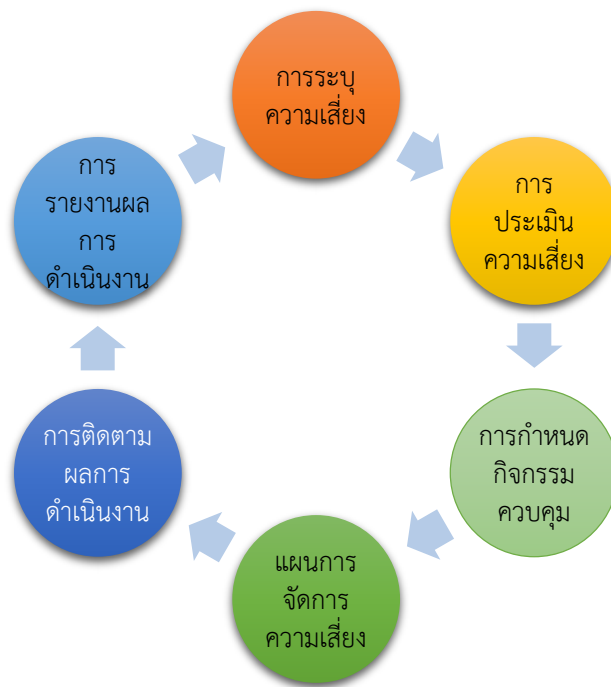
นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 6 และได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(หลักธรรมาภิบาล) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายหรือขาดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามยุทธศาสตร์ และแนวทางในการบริหารมหาวิทยาลัยตามนโยบายของสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นการดำเนินการที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
2. การบริหารความเสี่ยงต้องมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบตามมาตรฐานที่กำหนด มีการติดตามและประเมินผลด้วยวิธีที่เหมาะสม มีการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ
3. การบริหารความเสี่ยงต้องบูรณาการความเสี่ยงควบคู่ไปกับการควบคุมภายใน เพื่อป้องกันความเสียหายในด้านต่างๆ
4. ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัยทุกระดับต้องตระหนัก ให้มีความสำคัญ และมีส่วนร่วม ในกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง
5. การปฏิบัติหรือการดำเนินการบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ
6. นำเทคโนโลยีสารสนเทศหรือนวัตกรรมการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุน การบริหารความเสี่ยงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ และอำนวยความสะดวกต่อผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน เพื่อรองรับการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเหตุการณ์
7. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงตามสถานะเศรษฐกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ
8. มีการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงแบบกัลยาณมิตร

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทุกๆระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการ ดังผังภาพนี้



1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

เป็นการค้นหาและระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ จากนั้นให้ระบุปัจจัยเสี่ยงซึ่งก็คือสาเหตุที่ทำให้เกิดความเสียหาย

แนวทางในการระบุความเสี่ยงมีดังนี้

- ☞ พิจารณาจากแต่ละวัตถุประสงค์ของแผน แล้วค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- ☞ พิจารณาถึงผลที่เกิดจะขึ้นจากความเสียหาย
- ☞ พิจารณาเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทางที่ตรงกันข้ามกับวัตถุประสงค์
- ☞ ให้ระบุประเภทของความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงที่มีสาระสำคัญอยู่ในด้านใด

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง

2.1 การประเมินโอกาสแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้งในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

2) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อย (หรือหน่วยงานภายใน มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)

จำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยง	การแปลค่าจำนวนหน่วยงาน	ระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.2	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

2.2 การประเมินผลกระทบ โดยพิจารณาจากความเสียหายที่เกิดขึ้นแบ่งเป็น 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

1) ความเสียหายด้านเวลา แบ่งความเสียหายเป็น 3 ลักษณะ คือ ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (เกินกว่า 100 ล้านบาท) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่ และความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

1.1) ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 180 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 - 180 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 - 135 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 - 90 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 45 วัน	1

1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการมากกว่า 360 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 - 360 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 - 270 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91- 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการไม่เกิน 90 วัน	1

1.3) ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 - 24 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 - 18 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6- 12 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานไม่เกิน 5 วัน	1

2) ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดใช้ให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียนเงินมากกว่า 10 % ของเงินสะสม	5
สูง	สูญเสียนเงิน 5.0 – 9.99 % ของเงินสะสม	4
ปานกลาง	สูญเสียนเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม	3
ต่ำ	สูญเสียนเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม	2
ต่ำมาก	สูญเสียนเงิน 0.1 – 0.99 % ของเงินสะสม	1

3) ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง Internet

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	5
สูง	มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	4
ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	3
ต่ำ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	2
ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายในวไลยอลงกรณ์	1

4) ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น 2 ลักษณะ คือ
4.1 การประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียหายร้ายกร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	5
สูง	เสียหายร้ายกร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	4
ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3
ต่ำ	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	2
ต่ำมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	1

5) ความเสียหาย ด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึงพฤติกรรมและการแสดงออกของ นักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน	5
สูง	วไลยอลงกรณ์ฯ ได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	4
ปานกลาง	จำนวน นศ. สมัครเข้า วไลยอลงกรณ์ฯ ลดลง	3
ต่ำ	ประชาคม วไลยอลงกรณ์ฯ อยู่อย่างไม่เกื้อกูลกัน	2
ต่ำมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	1

โดยผู้รับผิดชอบจะต้องพิจารณาว่าการประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวสามารถใช้เกณฑ์กลางของมหาวิทยาลัยในการประเมินโอกาสและผลกระทบได้หรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเกณฑ์กลางในการประเมินโอกาสและผลกระทบที่มหาวิทยาลัยกำหนดไม่สามารถใช้ประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยงได้ ให้เสนอเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบใหม่ที่สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ

3. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

สำหรับกิจกรรมควบคุมหรือวิธีการที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อควบคุมความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้น โดยปกติจะมีอยู่ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงานอยู่แล้ว เช่น การกำหนดนโยบาย การสอบทาน การบันทึกบัญชี การดูแลป้องกันทรัพย์สิน การควบคุมงาน การอนุมัติ การมอบอำนาจ การตรวจสอบ การให้คำปรึกษา/ คำแนะนำ การจัดทำเอกสารหลักฐาน การรายงานผลการปฏิบัติงาน การให้รางวัลจูงใจ เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทบทวน วิเคราะห์ การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

4. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงได้ใช้ผลคูณของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์(Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด ดังแผนภูมิ

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
		1	2	3	4	5
โอกาสที่จะเกิด						

หมายเหตุ L = ความเสี่ยงต่ำ M = ความเสี่ยงปานกลาง H = ความเสี่ยงสูง VH = ความเสี่ยงสูงมาก

5. การจัดทำแผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

5.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม

2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดย การเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

5.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง ไม่เกิน 3 ปัจจัยของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

6. แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ลักษณะ

- 6.1. การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง
- 6.2. การติดตามผลเป็นรายครั้ง ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559

1. ปัจจัยเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร และพิจารณาผลการดำเนินงานตามแผน บริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2558 และข้อสังเกตข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการประเมินคุณภาพภายใน ระดับมหาวิทยาลัยแล้ว ได้กำหนดปัจจัยเสี่ยงที่จะบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2559 ดังนี้

ความเสี่ยง (ภารกิจหลัก/กิจกรรม)	ปัจจัยเสี่ยง
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คุณภาพการจัดการเรียนการสอน	
ด้านการจัดการเรียนการสอน	- นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยที่สะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น	
ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	1. บทความเผยแพร่ ระดับชาติ/นานาชาติ สายมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์น้อยกว่าสายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2. ความร่วมมือทางวิชาการและวิจัยร่วมกับองค์กรภายนอกยังมีน้อย ทำให้ได้รับงบประมาณวิจัยจากภายนอกน้อย
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น	
ด้านการบริการวิชาการ	- ความสนใจของประชาชนที่ต้องการพัฒนาด้านบริการวิชาการน้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายของผู้ร่วมโครงการไม่เป็นไปตามแผน
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ	
ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม	- ค่านิยมของเยาวชนในปัจจุบัน เน้นวัตถุนิยมไม่สนใจศิลปวัฒนธรรม
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและการพัฒนาสถาบัน	
ด้านการบริหารจัดการ	1. สภาวะทางเศรษฐกิจทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 2. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและบุคลากร - ภัยจากบุคคลภายนอกที่เข้ามาในพื้นที่ VRU 3. ฐานข้อมูลออนไลน์ของ สกอ. จำกัดการเข้าถึงข้อมูลลดลง - จำนวนฐานข้อมูลที่เข้าได้มีจำนวนลดลงและจำเป็นต้องจ่ายในอนาคต

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : คุณภาพการจัดการเรียนการสอน

เป้าประสงค์ : พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) และพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับนานาชาติ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คุณภาพการจัดการเรียนการสอน						
- นักศึกษาสำเร็จ การศึกษาตาม ระยะเวลาที่กำหนด	- นักศึกษาไม่สำเร็จการศึกษา ตามระยะเวลาที่กำหนด	5	4	ด้านการจัดการ เรียนการสอน	20	สูงมาก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิจัยที่สะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

เป้าประสงค์ : สร้างผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบโจทย์ระดับนานาชาติ และท้องถิ่น ตลอดจนการ
สร้างชุมชนอุดมปัญญา

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยที่สะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น						
- บทความเผยแพร่ ระดับชาติ/นานาชาติ สายมนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์มีจำนวน เพิ่มมากขึ้น	1. บทความเผยแพร่ ระดับชาติ/นานาชาติของ มหาวิทยาลัย สาย มนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์น้อยกว่าสาย วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	3	4	ด้านการวิจัยและ งานสร้างสรรค์	12	สูง
- ผลงานวิจัยจาก องค์กรภายนอกเพิ่ม สูงขึ้น	2. ความร่วมมือทางวิชาการ และวิจัยร่วมกับองค์กร ภายนอกยังมีน้อย ทำให้ได้รับ งบประมาณวิจัยจากภายนอก น้อย	5	4	ด้านการวิจัยและ งานสร้างสรรค์	20	สูงมาก

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น

เป้าประสงค์ : พันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Local Engagement) โดยสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อร่วมกันศึกษาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น						
- ประชาชนมีความ สนใจในการเข้าร่วม ด้านบริการวิชาการ เพิ่มมากขึ้น	1. ความสนใจของ ประชาชนที่ต้องการพัฒนา ด้านบริการวิชาการน้อย ทำ ให้กลุ่มเป้าหมายของผู้ร่วม โครงการไม่เป็นไปตามแผน	4	3	ด้านการบริการ วิชาการ	12	สูง
	2. ความร่วมมือด้านบริการ วิชาการกับหน่วยงาน ภายนอก	4	2	ด้านการบริการ วิชาการ	8	ต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ

เป้าประสงค์ : ทำนุบำรุง เผยแพร่ สืบสานวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภูมิปัญญาของชาติมิให้สูญหายไปในยุคของ
สังคมพหุ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ						
- เยาวชนมีความรู้ ความเข้าใจในคุณค่า ศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น	- ค่านิยมของเยาวชนใน ปัจจุบัน เน้นวัตถุนิยมไม่ สนใจศิลปวัฒนธรรม	5	1	ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม	5	ต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การบริหารและการพัฒนาสถาบัน

เป้าประสงค์ : พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ยกย่องวัฒนธรรมภิบาล คุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการบริการ การมีความรับผิดชอบต่อสังคม

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			พหุโทษ	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและการพัฒนาสถาบัน						
มหาวิทยาลัยจัดหา รายได้เพิ่มขึ้น	1. สภาวะทางเศรษฐกิจทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	ด้านการบริหารจัดการ	20	สูงมาก
	2. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและบุคลากร - ภัยจากบุคคลภายนอกที่เข้ามาในพื้นที่ VRU	4	1		4	ต่ำ
	3. ฐานข้อมูลออนไลน์ของสกอ. จำกัดการเข้าถึงข้อมูลลดลง - จำนวนฐานข้อมูล ที่เข้าได้มีจำนวนลดลงและจำเป็นต้องจ่ายในอนาคต	2	1		2	ต่ำ

หมายเหตุ

คะแนน 1 เท่ากับ ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (มีค่าระหว่าง 1 - 9 คะแนน)

คะแนน 2 เท่ากับ ความเสี่ยงที่สูง (มีค่าระหว่าง 10 - 19 คะแนน)

คะแนน 3 เท่ากับ ความเสี่ยงที่สูงมาก (มีค่าระหว่าง 20 - 25 คะแนน)

เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 2 หรือ 3) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป

สรุปสาระสำคัญ ความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	ความเสี่ยง		การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 คุณภาพการจัดการเรียนการสอน						
1	ด้านการจัดการเรียนการสอน	- นักเรียนไม่สำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาที่กำหนด	<ol style="list-style-type: none"> จัดปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่เพื่ออธิบายโครงสร้างหลักสูตร กฎ ระเบียบต่างๆ จัดทำคู่มือนักศึกษา จัดทำคู่มืออาจารย์ที่ปรึกษา จัดบริการหน้าเคาเตอร์เพื่อตอบปัญหาการจัดการเรียนการสอน มีการติดตามทวงผลการเรียนเมื่อครบกำหนดส่งผลการเรียน 	<ol style="list-style-type: none"> ก่อนเปิดภาคเรียนที่ 1 ก่อนเปิดภาคเรียนที่ 2 หลังจากครบกำหนดการส่งผลการเรียน 1 สัปดาห์ 	โครงการปฐมนิเทศนักศึกษาใหม่/ 50,000 บาท	- สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยที่ส่งเสริมความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น						
2	ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์	1. บทความเผยแพร่ ระดับชาติ/ นานาชาติ สหมนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์น้อยกว่า สายวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	สนับสนุนทุนการนำเสนอและเผยแพร่งานวิจัย	ก.ค. 60	670,000 บาท	- สถาบันวิจัยและพัฒนา
		2. ความร่วมมือทางวิชาการ และวิจัยร่วมกับองค์กรภายนอก ยังมีน้อย ทำให้ได้รับ งบประมาณวิจัยจากภายนอก น้อย	โครงการจัดประชุมวิชาการระดับชาติและนานาชาติ - แสวงหาความร่วมมือเครือข่ายวิชาการ-วิจัย และงบประมาณ ในลักษณะงบประมาณภายนอก หรือ Matching-Fund - การให้บริการด้านการวิจัยและองค์กรภายนอก	ก.ค. 60	100,000 บาท	- สถาบันวิจัยและพัฒนา

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น						
3	ด้านการบริการวิชาการ	- ความสนใจของประชาชนที่ ต้องการพัฒนาด้านบริการ วิชาการน้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมาย ของผู้ร่วมโครงการไม่เป็นไปตาม แผน	1. ประสานงานผู้ร่วมโครงการล่วงหน้า 2. จัดกิจกรรมให้ตรงกับความต้องการของ กลุ่มเป้าหมาย	30 ก.ย. 2560	-	- สำนักส่งเสริมการเรียนรู้และ บริการวิชาการ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ(ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและการพัฒนาสถาบัน						
4	ด้านการบริหารจัดการ	- สภาวะทางเศรษฐกิจทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณไม่ เป็นไปตามเป้าหมาย	1. มหาวิทยาลัยต้องมีการจัดหารายได้ในส่วน ต่างๆ เช่น - การจัดหารายได้จากทรัพย์สิน - การจัดหารายได้จากการบริการวิชาการ - การจัดหารายได้จากการวิจัย - การพัฒนา/ปรับปรุงหลักสูตรในการดึงดูด ผู้เรียน	-	-	- กองนโยบายและแผน

