



# 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 ผสมกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปีการศึกษา 2559 องค์ประกอบที่ 5 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 5.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน ภายใต้เกณฑ์ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมเป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

# สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทสรุปผู้บริหาร   |      |
| ส่วนที่ 1 บทนำ  | 1    |
| หลักการและเหตุผล  | 1    |
| ปรัชญา  | 2    |
| วิสัยทัศน์  | 2    |
| อัตลักษณ์   | 2    |
| เอกลักษณ์   | 2    |
| พันธกิจ   | 2    |
| เป้าประสงค์   | 3    |
| ค่านิยมหลัก   | 3    |
| ส่วนที่ 2 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง            | 4    |
| คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง            | 5    |
| กระบวนการบริหารความเสี่ยง                                 | 6    |
| การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง                          | 6    |
| การประเมินความเสี่ยง                                      | 7    |
| การกำหนดกิจกรรมควบคุม                                     | 9    |
| แผนการจัดการความเสี่ยง                                    | 10   |
| การติดตามผลการดำเนินงาน                                   | 11   |
| ส่วนที่ 3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง                    | 12   |
| การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2559 | 14   |
| การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง               | 15   |
| แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ                       | 18   |

## บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารจัดการทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ได้มาตรฐานเป็นระบบการจัดการที่มีคุณภาพ ซึ่งในการดำเนินงานจัดการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ปีการศึกษา 2559 นี้ มหาวิทยาลัยได้มีนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจประกันคุณภาพ การศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา ในปีการศึกษา 2558 ข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยด้านการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัยที่ให้วิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัยและให้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านการเงิน และการดำเนินงานที่ต่อเนื่องจากปีการศึกษาที่ผ่านมาสำหรับความเสี่ยงที่ยังคงมีปรากฏอยู่ และในปีการศึกษา 2559

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ได้มีมติเห็นชอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงตามภารกิจ และประเด็นยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย รวม 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

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

# ส่วนที่ 1

## บทนำ

### หลักการและเหตุผล

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันองค์กรให้มีผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศ (High Performance Public Organization) และเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนองค์กร เพื่อให้เป็นรูปแบบองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) โดยทั่วไปแล้วการบริหารความเสี่ยงจะถูกมองว่าเป็นแนวทางการจัดการที่ต้องอาศัยเทคนิคเฉพาะทางที่มีความซับซ้อนในบางครั้งการสื่อความหมายของการบริหารความเสี่ยงยังผูกติดกับการเงินเป็นหลัก ซึ่งโดยความเป็นจริงแล้วการบริหารความเสี่ยงเป็นแนวทางการบริหารงานที่ควรนำมาประยุกต์ใช้อยู่ตลอดเวลาแม้กระทั่งในชีวิตประจำวัน

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีหลักการและความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตราที่ 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐานควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการควบคุมภายใน

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่างๆ เพื่อลดสาเหตุ และโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหายให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้เล็งเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่องการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

**ปรัชญา** : วิชาการเด่น เน้นคุณธรรม นำท้องถิ่นพัฒนาก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี

**วิสัยทัศน์** : มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์ เป็นสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในอุษาคเนย์

**อัตลักษณ์** : บัณฑิตจิตอาสา พัฒนาท้องถิ่น

**เอกลักษณ์** : เป็นสถาบันที่น้อมนำแนวทางการดำเนินชีวิต ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## พันธกิจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีภาระหน้าที่ในการปฏิบัติงานที่กำหนดในพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 และ 8 ดังนี้

**มาตรา 7** ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครู และส่งเสริมวิทยฐานะครู

**มาตรา 8** ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ให้กำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยดังต่อไปนี้

1. แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล
2. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรัก และผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชนเพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวน และคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ
3. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ
4. เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมืองท้องถิ่น ให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง
6. ประสานความร่วมมือ และช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งใน และต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7. ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้าน และเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8. ศึกษา วิจัย ส่งเสริม และสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัย เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

### เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ที่ 1 : สร้างบัณฑิตที่มีคุณภาพให้ได้มาตรฐานระดับชาติ และนานาชาติ เป็นที่ต้องการของสังคม ชุมชน ประเทศชาติ

เป้าประสงค์ที่ 2 : การให้บริการวิชาการได้ตามความต้องการของชุมชน ท้องถิ่น และการแสดงผลงาน ด้านศิลปวัฒนธรรมในระดับชาติและนานาชาติ

เป้าประสงค์ที่ 3 : การสร้างสรรค์ผลงานวิจัยให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติ และระดับนานาชาติ

เป้าประสงค์ที่ 4 : เป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### ค่านิยมหลัก

#### “VALAYA”

|                                 |   |                                      |
|---------------------------------|---|--------------------------------------|
| V : Visionary                   | = | เป็นผู้รอบรู้                        |
| A : Activeness                  | = | ทำงานเชิงรุก ริเริ่มสร้างสรรค์       |
| L : Like and learn              | = | สนใจใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง        |
| A : Adaptive                    | = | ปรับตัวได้ดีพร้อมพัฒนาการเปลี่ยนแปลง |
| Y : Yields                      | = | สร้างผลงานเป็นที่ประจักษ์            |
| A : Acceptance and Friendliness | = | เป็นที่ยอมรับในการเป็นกัลยาณมิตร     |

## ส่วนที่ 2

### นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี มีระบบการบริหารความเสี่ยงที่เป็นไปตามข้อกำหนดของระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 6 และได้นำหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี(หลักธรรมาภิบาล) มาใช้ในการบริหารจัดการ โดยมีการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม 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

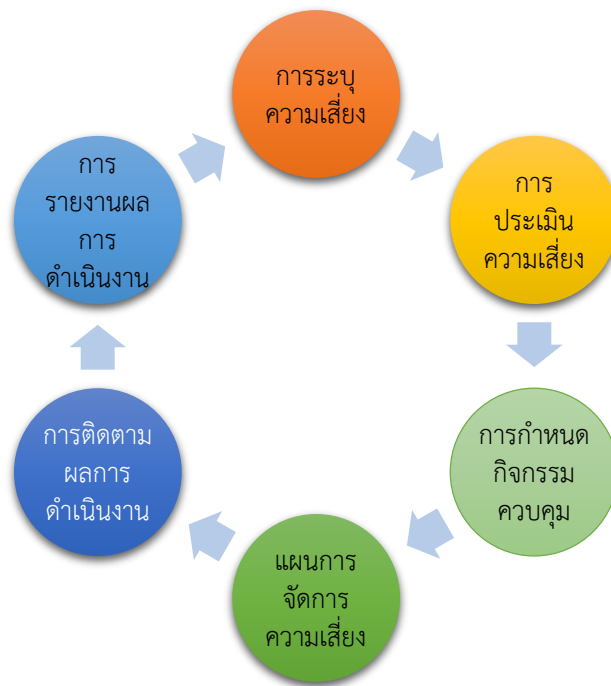


## คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องของการบริหารความเสี่ยง

- **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ( COSO : Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission)
- **การจัดระดับความเสี่ยง (Risk Rating)** คือการนำความเสี่ยงที่ประเมินได้มาจัดซึ่งมีอยู่ 3 ระดับ คือ ต่ำ สูง และสูงมาก เพื่อช่วยในการตัดสินใจของผู้บริหารสำหรับการเลือกจัดการกับความเสี่ยง ที่มีระดับความสำคัญก่อน
- **เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)** คือ หน่วยงานที่ทำให้เกิดความเสี่ยง หรือหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบโดยตรงจากความเสี่ยงที่ถูกระบุขึ้น และเป็นผู้ประเมินความเสี่ยง/จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง /ให้ข้อเสนอแนะ รวมทั้งติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้ผลการบริหารความเสี่ยงบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้
- **แผนผังความเสี่ยง (Risk Map)** คือ แผนผังที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ความเสี่ยงกับความเสียหาย สาเหตุกับ ความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุและระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator)** คือ มาตรวัดหรือ จุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance
- **ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ การกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับ ความเสียหาย/สูญเสียจากรisk โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3”
- **ช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น + 5% หรือ +1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้
- **ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมีการควบคุม) ซึ่งจะทำการดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์
- **ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้ว ซึ่งหากยังคง เหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมาก หน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

## กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้นำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาใช้เป็นแนวทางในการวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานในทุกๆระดับ และบริหารจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นเพื่อไม่ให้เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยโดยมีกระบวนการ ดังผังภาพนี้



### 1. การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) หมายถึง การระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่หรือแฝงอยู่ในกระบวนการทำงาน ซึ่งจะต้องสามารถอธิบายถึงผลกระทบความเสี่ยงหรือลักษณะความเสียหายที่เกิดจากความเสี่ยงได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุหรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้หน่วยงาน/องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยจะต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นเกิดขึ้นที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นอย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง (Root case) เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงได้อย่างถูกต้อง

## 2. การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง การจำแนกและพิจารณาลำดับความสำคัญของ ความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยประเมินจากโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณา ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด 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

**2.1 การประเมินโอกาส** เป็นการพิจารณาความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงในช่วงเวลาหนึ่ง หรือ เรียกว่า ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งออกเป็น 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 เป็นการพิจารณาความรุนแรงของผลเสียที่เกิดขึ้นจากความเสียหาย และมีผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจเป็นไปได้ทั้งด้านบวกและด้านลบ โดยแบ่งเป็น 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                | สูญเสียเงินมากกว่า 10 % ของเงินสะสม  | 5          |
| สูง                   | สูญเสียเงิน 5.0 – 9.99 % ของเงินสะสม | 4          |
| ปานกลาง               | สูญเสียเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม | 3          |
| ต่ำ                   | สูญเสียเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม | 2          |
| ต่ำมาก                | สูญเสียเงิน 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                | เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย | 5          |
| สูง                   | เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์                          | 4          |
| ปานกลาง               | ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน   | 3          |
| ต่ำ                   | เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ                                    | 2          |
| ต่ำมาก                | ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่                           | 1          |

5) ความเสียหาย ด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึง พฤติกรรมและการแสดงออกของ 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 การให้รางวัลใจ เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการทบทวน วิเคราะห์ การควบคุมเดิมที่มีอยู่ก่อน ว่าได้มีการจัดการควบคุมเพื่อช่วยลดความเสี่ยงไว้อย่างไร รวมทั้งพิจารณาด้วยการควบคุมที่ได้กำหนดไว้แล้วนั้น ได้มีการนำมาปฏิบัติด้วยหรือไม่ และได้ผลเป็นอย่างไร

### 4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ายังมีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ ควรนำกิจกรรมควบคุมนั้นมากำหนดเป็นวิธีการจัดการความเสี่ยง เพื่อใช้ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงต่อไปโดยเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแล้วก็จะให้มีการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงในรอบแผนต่อไป

**4.1 เกณฑ์การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** เมื่อมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงและระดับโอกาสและผลกระทบแล้ว จึงจัดลำดับความเสี่ยงแล้วกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงต่อไป รายละเอียดดังนี้

- 1) ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- 2) ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวัง หรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
- 3) ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดย การเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- 4) ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับ โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

**4.2 จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง** จากปัจจัยเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงมากและสูง ไม่เกิน 3 ปัจจัย ของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

## **5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

**5.1. การติดตามระหว่างการปฏิบัติงาน** เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

**5.2. การติดตามผลเป็นรายครั้ง** ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

## **6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง**

ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย 2 ครั้ง/ปี

## ส่วนที่ 3

### การดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

#### 3.1 การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในปีการศึกษา 2559 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบ พันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในปีการศึกษา 2559 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับองค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์เป็นสำคัญ และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อทำหน้าที่ ในการกำหนดนโยบาย วางแผนและติดตามระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีรองอธิการบดี ทำหน้าที่เป็นประธานผู้บริหารหน่วยงานสายสนับสนุน

2) มีการประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง ในการดำเนินการระบุ จัดทำ และทบทวนความเสี่ยง โดยจัดประชุมเพื่อระดมสมอง การใช้ข้อมูลอดีต การใช้รายงานการตรวจสอบจาก แบบสอบถามควบคุมภายใน การวิเคราะห์ความผิดพลาดที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์ระบบงาน และการวิเคราะห์ สถานการณ์ที่ผ่านมา เพื่อสนับสนุนระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง ซึ่งมี 5 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

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

3) มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายหรือความล้มเหลว หรือลดโอกาสที่บรรลุเป้าหมายในการบริหารงาน และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญก่อนไปทำแผนบริหารความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้มหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย อีกทั้งได้พิจารณากำหนดผู้รับผิดชอบ เพื่อจัดทำ แผนพัฒนา/ผลการพัฒนา และรายงานต่อที่ประชุมเป็นระยะ ๆ

4) มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการควบคุม ความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็น



แนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

5) มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

5.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

5.2 มีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

5.3 มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

5.4 มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5.5 มีการดำเนินงานติดตามการบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย โดยรอบ 6 เดือน, 9 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

## 3.2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีการศึกษา 2559

### 3.2.1 ปัจจัยเสี่ยง

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

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

### 3.2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 :** คุณภาพการจัดการเรียนการสอน

**เป้าประสงค์ :** พัฒนาระบบการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) และพัฒนาคุณภาพการศึกษาในระดับนานาชาติ

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 :** การวิจัยที่สะสมองค์ความรู้เพื่อพัฒนาท้องถิ่น

**เป้าประสงค์ :** สร้างผลงานวิจัยที่เป็นองค์ความรู้ใหม่ที่ตอบโจทย์ระดับนานาชาติ และท้องถิ่น ตลอดจนการ  
สร้างชุมชนอุดมปัญญา

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

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น**

**เป้าประสงค์ :** พันธกิจสัมพันธ์เพื่อพัฒนาท้องถิ่น (Local Engagement) โดยสร้างเครือข่ายชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อร่วมกันศึกษาและแก้ไขปัญหาของชุมชนท้องถิ่นที่เป็นพื้นที่เป้าหมาย

| กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)                     | ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ  | คะแนนการประเมินโอกาส | การประเมินผลกระทบ |                      | คะแนนรวม | การแปลค่า |
|--|--|----------------------|-------------------|----------------------|----------|-----------|
|  |  |                      | น้ำหนัก           | ลักษณะความเสียหาย    |          |           |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริการวิชาการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น</b> |  |                      |                   |                      |          |           |
| - ประชาชนมีความสนใจในการเข้าร่วมด้านบริการวิชาการเพิ่มมากขึ้น    | 1. ความสนใจของประชาชนที่ต้องการพัฒนาด้านบริการวิชาการน้อย ทำให้กลุ่มเป้าหมายของผู้ร่วมโครงการไม่เป็นไปตามแผน | 4                    | 3                 | ด้านการบริการวิชาการ | 12       | สูง       |
|  | 2. ความร่วมมือด้านบริการวิชาการกับหน่วยงานภายนอก   | 4                    | 2                 | ด้านการบริการวิชาการ | 8        | ต่ำ       |

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ**

**เป้าประสงค์ :** ทำนุบำรุง เผยแพร่ สืบสานวัฒนธรรมของท้องถิ่น ภูมิปัญญาของชาติมิให้สูญหายไปในยุคของสังคมพหุ

| กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)                                  | ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ               | คะแนนการประเมินโอกาส | การประเมินผลกระทบ |                              | คะแนนรวม | การแปลค่า |
|---|---|----------------------|-------------------|------------------------------|----------|-----------|
|   |   |                      | น้ำหนัก           | ลักษณะความเสียหาย            |          |           |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การทำนุบำรุง สืบสาน ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นและชาติ</b> |   |                      |                   |                              |          |           |
| - เยาวชนมีความรู้ความเข้าใจในคุณค่าศิลปวัฒนธรรมมากขึ้น                        | - ค่านิยมของเยาวชนในปัจจุบัน เน้นวัตถุนิยมไม่สนใจศิลปวัฒนธรรม | 5                    | 1                 | ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม | 5        | ต่ำ       |

## ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การบริหารและการพัฒนาสถาบัน

เป้าประสงค์ : พัฒนาการบริหารทรัพยากรบุคคล ยกกระตบธรรมเนียมปฏิบัติ คุณภาพและมาตรฐานการปฏิบัติงาน และการบริการ การมีความรับผิดชอบตอสังคม

| กระบวนการหลัก<br>และผลที่ต้องการ<br>(วัตถุประสงค์)       | ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง<br>ความสำเร็จของผลที่<br>ต้องการ   | คะแนน<br>การประเมิน<br>โอกาส | การประเมิน<br>ผลกระทบ |                       | คะแนนรวม | การแปลค่า |
|--|---|------------------------------|-----------------------|-----------------------|----------|-----------|
|  |   |                              | พหุโทษ                | ลักษณะ<br>ความเสียหาย |          |           |
| <b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การบริหารและการพัฒนาสถาบัน</b> |   |                              |                       |                       |          |           |
| มหาวิทยาลัยจัดหารายได้เพิ่มขึ้น                          | 1. สภาวะทางเศรษฐกิจทำให้มหาวิทยาลัยได้รับงบประมาณไม่เป็นไปตามเป้าหมาย   | 5                            | 4                     | ด้านการบริหารจัดการ   | 20       | สูงมาก    |
|  | 2. ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของนักศึกษาและบุคลากร<br>- ภัยจากบุคคลภายนอกที่เข้ามาในพื้นที่ VRU                     | 4                            | 1                     |                       | 4        | ต่ำ       |
|  | 3. ฐานข้อมูลออนไลน์ของสกอ. จำกัดการเข้าถึงข้อมูลลดลง<br>- จำนวนฐานข้อมูล que เข้าได้มีจำนวนลดลงและจำเป็นต้องจ่ายในอนาคต | 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

แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ

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

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

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



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