



แผนบริหารความเสี่ยง

ประจำปีงบประมาณ 2563

Risk Followup



มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี

คำนำ

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2563 จัดทำขึ้นเพื่อให้มหาวิทยาลัยมีระบบในการบริหารความเสี่ยง โดยบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย ทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน เพื่อให้ระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่เกิดขึ้นอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ จังหวัดปทุมธานี ปีงบประมาณ 2563 ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อวางระบบการบริหารความเสี่ยง และกลไกของแผนบริหารความเสี่ยง ผสมกับการประกันคุณภาพการศึกษาภายในประจำปี การศึกษา 2562 องค์ประกอบที่ 1 การบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้ที่ 1.1 การบริหารของสถาบันเพื่อการกำกับ ติดตามผลลัพธ์ตามพันธกิจ กลุ่มสถาบัน และเอกลักษณ์ของสถาบัน ภายใต้เกณฑ์ข้อที่ 3 ดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ที่เป็นผลจากการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม เป็นแนวทางในการดำเนินการต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

สารบัญ

	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	
ส่วนที่ 1 บทนำ	1
หลักการและเหตุผล	1
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์	2
ส่วนที่ 2 นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง	4
คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	4
กระบวนการบริหารความเสี่ยง	7
การระบุความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง	7
การประเมินความเสี่ยง	8
การกำหนดกิจกรรมควบคุม	12
แผนการจัดการความเสี่ยง	13
การติดตามผลการดำเนินงาน	13
ส่วนที่ 3 การดำเนินการบริหารความเสี่ยง	14
การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2563	16
การประเมินโอกาสและผลกระทบและระดับความเสี่ยง	17
แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ	22

บทสรุปผู้บริหาร (Executive Summary)

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของกลุ่มตรวจสอบภายในระดับกระทรวงศึกษาธิการ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีความพร้อมในการป้องกันความเสี่ยงที่จะกลายเป็นปัญหาในอนาคต ซึ่งการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเน้นการสื่อสารสองช่องทางคือ ระดับล่างขึ้นบน (Bottom Up) ในรูปแบบที่มีการรายงานจากคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย และระดับบนลงล่าง (Top Down) ในรูปแบบที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยสั่งการมายังคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ตามแผนการบริหารความเสี่ยง และประเมินผลความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ได้เห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งมีจำนวน 5 ประเด็น จำแนกตามประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operation) จำนวน 4 ประเด็น ได้แก่

- 1) จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา
- 2) นักศึกษาชั้นปีสุดท้ายที่มีผลการทดสอบตามเกณฑ์ความสามารถทางภาษาอังกฤษ CEFR ระดับที่กำหนด ไม่เป็นไปตามเป้าหมายและตัวชี้วัด

3) อาจารย์ไม่มีผลงานวิจัยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น

4) ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง และระเบียบการเบิกเงิน

โดยแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 5 ประเด็น มีหน่วยงานผู้รับผิดชอบภายในมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของแต่ละความเสี่ยง

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2563 โดยนำแผนยุทธศาสตร์ ใช้เป็นกรอบในการประเมิน วิเคราะห์ความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย ประกอบกับผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2560-2564) และ แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2561 และ 2562 ผลการประเมินการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน และผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงในปีการศึกษา พ.ศ. 2563 เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร และ ควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายของมหาวิทยาลัย ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถป้องกัน หรือบรรเทาความรุนแรง มีแผนสำรองในภาวะฉุกเฉิน ให้เกิดความมั่นใจ ว่าระบบต่างๆมีความพร้อม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทันต่อการเปลี่ยนแปลง และทำให้มหาวิทยาลัย ดำเนินการเป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้กำหนดไว้

แผนบริหารความเสี่ยงได้ดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ กำหนดให้มีหน้าที่ในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยโดยได้ ดำเนินการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผน ปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2563 ในประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆ ประเมินสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบที่อาจจะทำให้แผนกลยุทธ์ของ มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุได้ จากนั้นคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำ แผนบริหารความเสี่ยงของ มหาวิทยาลัย นำเสนอให้มหาวิทยาลัย เพื่อทำให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ของ มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีหลักการ และความจำเป็นในการบริหารความเสี่ยงมาจาก

1. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วย หลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2548 หมวดที่ 3 มาตราที่ 9 (1) กำหนดให้ส่วนราชการ ต้องจัดทำแผนปฏิบัติราชการไว้เป็นล่วงหน้า

2. มหาวิทยาลัยต้องปฏิบัติตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วย การกำหนดมาตรฐาน ควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ที่กำหนดให้ส่วนราชการจะต้องมีการประเมินความเสี่ยงและปรับปรุงระบบการ ควบคุมภายใน

3. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ต้องปฏิบัติตามเกณฑ์การประกัน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับอุดมศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ได้กำหนดให้ สถาบันอุดมศึกษานำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในกระบวนการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ตระหนักและเห็นความสำคัญของการ บริหารความเสี่ยง จึงจัดให้มีการจัดทำระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยขึ้น เพื่อการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการต่างๆ เพื่อลดสาเหตุ และโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะเกิดความเสียหาย ให้มีระดับความเสี่ยงและขนาดของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ประเมินได้

ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในขณะเดียวกันได้สังเกตเห็นว่าผู้บริหารยุคใหม่จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารจัดการให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เพิ่มขึ้นทุกวัน ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย จึงจำเป็นต้องมีความรู้ในเรื่อง การบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปกับการจัดวางระบบการควบคุมภายในที่ดี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการประชุมปฏิบัติการคณาจารย์ของมหาวิทยาลัยและผู้เกี่ยวข้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของสถาบันด้วยเทคนิค SWOT Analysis วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกมหาวิทยาลัยในด้านโอกาสและอุปสรรค และสภาพแวดล้อมภายในมหาวิทยาลัยในด้านจุดแข็งและจุดอ่อน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strengths)

- บัณฑิตมีความพร้อมรับการพัฒนาและได้รับการยอมรับเรื่องความซื่อสัตย์ ความขยัน และความอดทน
- มีความร่วมมือกับสถานประกอบการ ชุมชนและท้องถิ่น
- การบริหารจัดการทรัพยากร งบประมาณและการเงิน มีระบบที่เอื้อต่อการดำเนินงานของหน่วยงาน
- เริ่มมีระบบการพัฒนาอาจารย์ใหม่ มีอาชีพ
- การพัฒนานักศึกษา โดยผ่านวิชาหมวดการศึกษาทั่วไป
- การจัดการเรียนการสอนทำให้ผู้เรียนขยันและอดทน และมีความหลากหลายในรูปแบบการจัดการศึกษา
- ระบบส่งเสริมการผลิตผลงานการวิจัยและนวัตกรรม
- ทักษะความสามารถของบุคลากร ในบางด้านโดดเด่นเป็นที่ยอมรับ
- มีผู้นำที่ได้รับการยอมรับ
- มีเงินคงคลัง เงินรายได้ที่เป็นกระแสเงินสดและสินทรัพย์เพื่อการพัฒนาและสร้างมูลค่าเพิ่มของมหาวิทยาลัย

จุดอ่อน (Weaknesses)

- บัณฑิตมีความรู้ความสามารถ ด้านภาษาอังกฤษน้อย
- นักศึกษามีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยน้อย
- คุณภาพบัณฑิตยังไม่เป็นที่พอใจของผู้ใช้บัณฑิต โดยเฉพาะทักษะในการทำงานสายอาชีพ
- การพัฒนาบุคลากรยังไม่ส่งเสริมให้เกิดคุณภาพงานและการพัฒนาบริการ
- ขาดการประชาสัมพันธ์การจัดการ ภาพลักษณ์และสื่อสารภายในองค์กร
- การจัดสรรทรัพยากรเพื่อการศึกษาอย่างไม่เพียงพอและยังขาดการสนับสนุนการเรียนรู้ของนักศึกษา ทั้งในและนอกเวลา (ห้องสมุด, ศูนย์คอมพิวเตอร์, ห้องปฏิบัติการต่างๆ, วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน, เครื่องปรับอากาศ, พาหนะ)
- การบริหารจัดการปฏิบัติการด้านการวิจัยและเผยแพร่ เกิดผลน้อย ไม่ถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์
- การบริหารการเบิกจ่ายงบประมาณ ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

9. ระบบสนับสนุนการพัฒนาด้าน อาคารสถานที่ของสวนกลางยังไม่เอื้อต่อการพัฒนางานของหน่วยงานและ คณะ

10. ระบบการให้บริการบางส่วน มีขั้นตอนมากและไม่เอื้อต่อการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ
11. คุณวุฒิทักษะความรู้ตำแหน่งทางวิชาการของอาจารย์ยังไม่ถึงเกณฑ์ที่พึงประสงค์
12. บุคลากรสายสนับสนุนขาดทักษะ และ service mind รวมทั้งความรู้ ความเข้าใจ ในระบบ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

13. ขาดวิสัยทัศน์รวมของบุคลากรในการขับเคลื่อนพันธกิจ
14. งบประมาณแผ่นดินสวนใหญ่เปงบบุคลากร งบประมาณและงบลงทุนมีน้อย
15. เงินรายได้จากการดำเนินงานตามภารกิจชะลอตัวไม่เพียงพอ

โอกาส (Opportunities)

1. ได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายในและนอกประเทศ
2. มีเครือข่าย MOU ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
3. โอกาสในการยกระดับมาตรฐานหลักสูตร มีมาตรฐานหลักสูตรระดับ AC
4. มีโอกาสผลิตผลงานวิจัยที่นำไปใช้ประโยชน์ในท้องถิ่นและ สถานประกอบการ
5. มีโอกาสเลือกสรรและพัฒนาบุคลากรให้เอื้อต่อการพัฒนา
6. โอกาสของจำนวนนักศึกษา และอาจารย์ต่างชาติเพิ่มขึ้น เนื่องจากเปิดประชาคมอาเซียน
7. โอกาสการมีเวทีพื้นที่การเผยแพร่แสดงศักยภาพ และเรียนรู้ ต่อบริษัทระดับนานาชาติและเรียนรู้
8. การพัฒนางานเพิ่มรายได้จากการดำเนินการ
9. การได้รับงบประมาณสนับสนุนตามนโยบายจากรัฐบาล

ภัยคุกคาม (Threats)

1. นโยบายของรัฐในการยุบรวมมหาวิทยาลัย
2. ค่านิยมของสังคมต่อคุณภาพบัณฑิต
3. การถูกตรวจสอบกำกับด้าน QA จาก สกอ./สมศ. อย่างต่อเนื่องและซ้ำซ้อน
4. การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์เพื่อการวิจัยและการเรียนการสอนภาครัฐและเอกชนยังไม่เพียงพอ
5. มีการแข่งขันสูงทำให้สูญเสียบุคลากรที่มีศักยภาพ
6. นักศึกษาใหม่มีแนวโน้มลดลงและมีความรู้พื้นฐานต่ำกว่าเกณฑ์และมีค่านิยมในการเรียน
7. นโยบายระเบียบข้อบังคับของรัฐไม่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน
8. งบประมาณของรัฐเพื่อ สนับสนุนภารกิจบางด้านไม่เพียงพอ

ส่วนที่ 2

นโยบายและแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

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

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

คำจำกัดความที่เกี่ยวข้องของการบริหารความเสี่ยง

■ **ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย หรือความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุ ความสำเร็จ ต่อการบรรลุเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงาน และบุคลากรได้ ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อในทางลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ 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 สาเหตุกับความเสี่ยง สาเหตุกับสาเหตุและระดับความรุนแรง/ผลกระทบ เพื่อนำมาประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

- **ดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (KRI : Key Risk Indicator)** คือ มาตรวัดหรือ จุดเตือนภัย (Trigger Point) ของระดับหรือสถานะความเสี่ยง เพื่อใช้ประเมินสถานะของความเสี่ยง และประสิทธิผลของแผนบริหารความเสี่ยง และต้องสอดคล้องกับ Risk Appetite และ Risk Tolerance

- **การระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ การกำหนดระดับความเสี่ยงในเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่องค์กรจะสามารถยอมรับ ความเสียหาย/สูญเสียจากความเสี่ยงโดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปีหรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งไม่ควรต่ำกว่าค่า “ระดับ 3”

- **ช่วงเบี่ยงเบนของการระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Tolerance)** คือการกำหนดค่าช่วงเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ในระดับที่องค์กรยังสามารถยอมรับได้เช่น + 5% หรือ +1 เดือน เป็นต้น โดยกำหนดให้สอดคล้องกับเป้าหมายในแผนปฏิบัติการประจำปี หรือตามตัวชี้วัดขององค์กร ซึ่งอาจจะเท่ากับหรือต่ำกว่าค่า “ระดับ 3” ได้

- **ความเสี่ยงขั้นต้น (Gross Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (ก่อนที่จะมีการควบคุม) ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุวัตถุประสงค์

- **ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)** คือ ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ หลังจากใส่การควบคุมที่มีอยู่เข้าไปในการบริหารงานแล้ว ซึ่งหากยังคง เหลืออยู่ในระดับสูง-สูงมาก หน่วยงานก็ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษและจัดทำแผนเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมต่อไป

ประเภทของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (สากล)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกลยุทธ์ ผู้นำ และนโยบายในการบริหารงานรวมถึงการกำหนดทิศทางองค์กร

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) คือ ความเสี่ยงด้านงบประมาณ การเงิน การเบิกจ่าย สภาพคล่องทางการเงิน ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึง การใช้ทรัพยากรไม่คุ้มค่า ไม่เกิด Productivity

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุกๆ ขั้นตอน ความด้อยประสิทธิภาพของกระบวนการ อุปกรณ์ เทคโนโลยีสารสนเทศ บุคลากรในการปฏิบัติงาน อันตรายในการปฏิบัติงาน

ความเสี่ยงด้านปฏิบัติให้สอดคล้องกับกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk) คือ การไม่สามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบ หรือ กฎหมายที่เกี่ยวข้องได้ หรือ กฎระเบียบ หรือกฎหมายที่มีอยู่ไม่เหมาะสม หรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงาน ล้ำสมัย

ประเภทของความเสี่ยง (ปัจจัยภายใน/ปัจจัยภายนอก)

1.ปัจจัยภายใน เช่น นโยบายของผู้บริหาร ความซื่อสัตย์ จริยธรรม คุณภาพของบุคลากร การเปลี่ยนแปลงระบบงาน ความเชื่อถือได้ของระบบสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและเจ้าหน้าที่บ่อยครั้ง การควบคุมกำกับดูแลไม่ทั่วถึง และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือ ข้อบังคับของหน่วยงาน เป็นต้น

2.ปัจจัยภายนอก เช่น ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี หรือ สภาพการแข่งขัน สภาวะการแข่งขัน สภาวะแวดล้อมทั้งทางเศรษฐกิจ และการเมือง เป็นต้น

กลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยง

1.Take (การยอมรับ) หมายถึง ยอมรับความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานและภายใต้ระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้

2.Treat (การลด) หมายถึง การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

3.Terminate (การหลีกเลี่ยง) หมายถึง การดำเนินการเพื่อยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ทั้งนี้หากทำการใช้กลยุทธ์นี้ อาจต้องทำการพิจารณาว่าวัตถุประสงค์ว่าสามารถ บรรลุได้หรือไม่เพื่อทำการปรับเปลี่ยนต่อไป

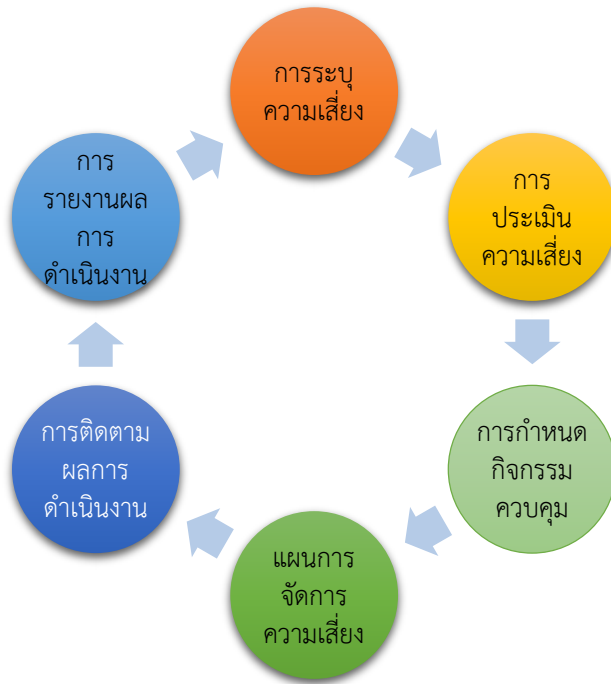
4.Transfer (การโอนความเสี่ยง) หมายถึง การร่วมจัดการโดยแบ่งความเสี่ยงบางส่วนกับบุคคลหรือองค์กรอื่น

กระบวนการ เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยงตามแนวทาง COSO การกำหนดเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง เพื่อสกัดความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง การประเมินความเสี่ยง การกำหนดกลยุทธ์ และกิจกรรมที่ส่งผลสะท้อนกลับไปสู่ประสิทธิผล (ผลสัมฤทธิ์) ขององค์กร

ข้อกำหนดที่สำคัญกับการกำหนดเป้าหมายระดับกระบวนการ “ข้อกำหนดที่สำคัญ” หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังเมื่อสิ้นสุดกระบวนการนั้น อาทิ ความรวดเร็ว ความผิดพลาด กระบวนการบำรุงรักษา ข้อกำหนดที่สำคัญคือ รอบระยะเวลา ความถูกต้อง ความครบถ้วน เป็นต้น

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

การวิเคราะห์ เพื่อระบุความเสี่ยง สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ให้นำแนวคิดเรื่อง ธรรมชาติของปัญหาที่เกี่ยวข้องแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแต่ละโครงการ โดยควรคำนึงถึงปัญหาและอุปสรรคของการดำเนินการตามโครงการ ซึ่งสัญญาณบ่งชี้อันจะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการไม่ประสบความสำเร็จ โดยดูทั้งปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอกเป็นส่วนประกอบในการดำเนินการวิเคราะห์ดังกล่าว

1. ปัจจัยภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร เช่น กฎระเบียบ ข้อบังคับของส่วนราชการ วัฒนธรรมองค์กร นโยบายการบริหาร ความรู้ ความสามารถของบุคลากร กระบวนการทำงานข้อมูล/ระบบสารสนเทศ และเครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

2. ปัจจัยภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงที่ไม่สามารถควบคุมการเกิดได้โดยองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจสังคม การเมือง กฎหมาย ผู้รับบริการ เครือข่าย เทคโนโลยี ภัยธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ในการวิเคราะห์เพื่อระบุความเสี่ยงต่างๆ อาจพิจารณาจากปัจจัยเสี่ยงในหลายด้าน เช่น

1. **ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจใน ภาพรวม เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอกส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไม่ สอดคล้องกับ ประเด็นยุทธศาสตร์วิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ที่ขาดการมีส่วนร่วมจากภาคประชาชน การร่วมมือกับองค์กร อีกระทำให้โครงการขาดการยอมรับโครงการไม่ได้นำไปสู่การแก้ไขการ ตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือเป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจผิดพลาดหรือนำการตัดสินใจ นั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง

2. **ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ ประสิทธิผลหรือ ผลการปฏิบัติงานโดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยงเนื่องจากกระบวนการภายในขององค์กร การบริหาร หลักสูตรการบริหารงานวิจัยงานประกันคุณภาพการศึกษา ความปลอดภัย เทคโนโลยีหรือนวัตกรรมที่ใช้และ การปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานต่างๆ ขององค์กรทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนด

3. **ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงิน งบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคาร สถานที่)** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากความไม่พร้อมหรือขาดประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้าน การเงิน งบประมาณ การควบคุมค่าใช้จ่าย ระบบสารสนเทศ และด้านสถานที่

4. **ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง กับการ ปฏิบัติตามนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเป็นความเสี่ยง เนื่องจากความไม่ ชัดเจน ความไม่ทันสมัยหรือความไม่ครอบคลุมของนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ รวมทั้งการทำ นิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงานในการ วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้น

นอกจากมหาวิทยาลัยฯ จะพิจารณาปัจจัยเสี่ยงจากด้านต่างๆ แล้วจะต้องนำแนวคิดเรื่อง ธรรมชาติของ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องในแต่ละด้านมาเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ความเสี่ยง อาทิ

- 4.1 ด้านกลยุทธ์ โครงการที่คัดเลือกมานั้นอาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิผล และการมี ส่วนร่วม
- 4.2 ด้านการดำเนินงาน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องประสิทธิภาพ และความโปร่งใส
- 4.3 ด้านการเงิน อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และการระรับผิดชอบ
- 4.4 ด้านกฎหมาย/กฎระเบียบ อาจมีความเสี่ยงต่อเรื่องนิติธรรม และความเสมอภาค

2. การประเมินความเสี่ยง

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

การประเมินความเสี่ยงเป็นการประเมินระดับโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง โดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต้องกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐานเพื่อประเมินโอกาสและ ผลกระทบ ของความเสี่ยงและดำเนินการวิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง ซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

2.1 การกำหนดเกณฑ์การประเมินมาตรฐาน เป็นการกำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่ ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) และระดับ ของความเสี่ยง (Degree of Risk) โดยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงได้กำหนดเกณฑ์ของ หน่วยงานขึ้น ซึ่ง

กำหนดเกณฑ์ได้ทั้งเกณฑ์ในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับข้อมูลสภาพแวดล้อมในหน่วยงานและดุลยพินิจการตัดสินใจของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ และผู้บริหาร ของหน่วยงาน โดยเกณฑ์ในเชิงปริมาณจะเหมาะกับหน่วยงานที่มีข้อมูลตัวเลข หรือจำนวนเงินมาใช้ใน การวิเคราะห์อย่างพอเพียง สำหรับหน่วยงานที่ไม่มีข้อมูลเชิงปริมาณที่ระบุเป็นตัวเลขหรือจำนวนเงินที่ ชัดเจนได้ ก็ให้กำหนดเกณฑ์ในเชิงคุณภาพ หรือกำหนดเป็นเกณฑ์เฉพาะในแต่ละประเภทความเสี่ยงซึ่ง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ ได้กำหนดแนวทางการพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดและความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดผลกระทบต่อ การดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมีเกณฑ์ในการให้ คะแนนผลกระทบ เป็นดังนี้

หลักเกณฑ์การให้คะแนนความรุนแรงของผลกระทบ (C) และโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)

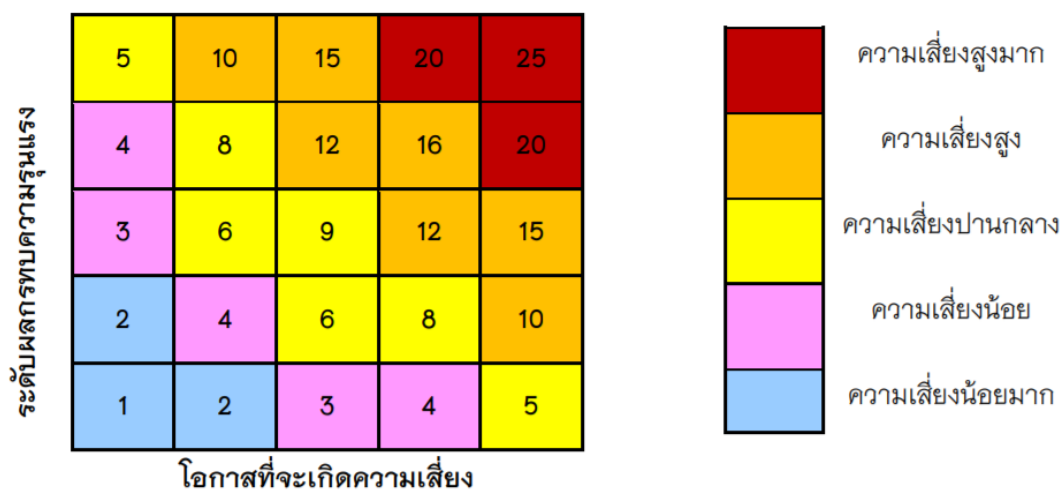
ประเด็น/องค์ประกอบที่พิจารณา	ระดับคะแนน					
	1=น้อยมาก	2=น้อย	3=ปานกลาง	4=สูง	5=สูงมาก	
ความรุนแรงของผลกระทบ (C)						
มูลค่าความเสียหาย	C 1	< 1 หมื่นบาท	1-5 หมื่นบาท	5 หมื่น-2.5 แสนบาท	2.5 แสน-10 ล้าน	>10 ล้านบาท
อันตรายต่อชีวิต	C 2	เดือดร้อน รำคาญ	บาดเจ็บเล็กน้อย	บาดเจ็บต้องรักษา	บาดเจ็บสาหัส	อันตรายถึงชีวิต
หรือระดับความปลอดภัย		หรือระดับ	หรือระดับ	ทางการแพทย์	หรือระดับ	หรือระดับ
ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของหน่วยงาน	C 3.1	น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
หรือผลการสำรวจความพึงพอใจ	C 3.2	พึงพอใจ >80%	>60-80%	>40-60%	>20-40%	≤ 20%
หรือข่าวสารจากสื่อมวลชนในเชิงลบ	C 3.3	1 ข่าว/เดือน	2 ข่าว/เดือน	3 ข่าว/เดือน	4 ข่าว/เดือน	≥ ข่าว/เดือน
จำนวนลูกค้าที่ได้รับความเสียหาย	C 4	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบเฉพาะกลุ่ม	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง	กระทบผู้ที่เกี่ยวข้อง
หรือ ผู้ที่ได้รับผลกระทบ		ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	ผู้ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	โดยตรงทั้งหมด	โดยตรงทั้งหมด
จำนวนผู้ร้องเรียนต่อเดือน	C 5	บางราย	เป็นส่วนใหญ่	ทั้งหมด	และผู้อื่นบางส่วน	และผู้อื่นมากราย
		น้อยกว่า 1 ราย (ต่อเดือน)	1-2 ราย (ต่อเดือน)	3-5 ราย (ต่อเดือน)	5-6 ราย (ต่อเดือน)	7 รายขึ้นไป (ต่อเดือน)

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L)						
ระเบียบคู่มือปฏิบัติ	L 1	มีทั้ง 2 อย่างและ มีการปฏิบัติตาม	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง มีการปฏิบัติตาม	มีทั้ง 2 อย่าง แต่ปฏิบัติตามอย่าง ใดอย่างหนึ่งหรือไม่ ถือ ปฏิบัติ	มีอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ถือปฏิบัติ	ไม่มีทั้ง 2 อย่างและ ไม่ถือปฏิบัติ
การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบ ของผู้บังคับบัญชาหรือหน่วยงานอื่นๆ	L 2	ทุกสัปดาห์	ทุก 2 สัปดาห์	ทุก 1 เดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน หรือมากกว่า
การอบรม/สอนงาน/ทบทวน การปฏิบัติงาน	L 3	ทุกเดือน	ทุก 3 เดือน	ทุก 6 เดือน	ทุก 1 ปี	มากกว่า 1 ปี
ความถี่ในการเกิดข้อผิดพลาด	L 4	5 ปี/ครั้ง	2 - 3 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง	1 - 6 เดือน/ครั้ง	1 เดือน/ครั้ง
การปฏิบัติงาน (เฉลี่ย : ปี/ครั้ง)					ไม่เกิน 5 ครั้ง/ปี	หรือมากกว่า
โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์	L 5	น้อยที่สุด	น้อย	ปานกลาง	สูง	เกิดแน่นอน
ความถี่ในการเปลี่ยนแปลง	L 6	5 ปี/ครั้ง	4 ปี/ครั้ง	3 ปี/ครั้ง	2 ปี/ครั้ง	1 ปี/ครั้ง

หมายเหตุ - ค่า C 1 และ L 4 ปรับตามเกณฑ์ของ สตง.แล้ว
- C = Consequent - L = Likelihoods

ระดับของความเสียหาย (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 5 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก ดังตาราง

ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)



2.2 การประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสียหาย เป็นการนำความเสี่ยงและปัจจัยเสี่ยง แต่ละปัจจัยที่ระบุไว้มาประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงต่างๆ และประเมินระดับความรุนแรงหรือมูลค่าความเสียหายจากความเสียหาย เพื่อให้เห็นถึงระดับของความเสี่ยงที่แตกต่างกัน ทำให้สามารถกำหนดการควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนและ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างถูกต้องภายใต้งบประมาณ กำลังคน หรือเวลาที่มีจำกัด โดยอาศัยเกณฑ์ มาตรฐานที่กำหนดไว้ข้างต้น ซึ่งมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

1) พิจารณาโอกาสและความถี่ในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ ว่ามีโอกาสและความถี่ที่จะเกิด นั้นมากน้อยเพียงใด ตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

2) พิจารณาความรุนแรงของผลกระทบของความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่ามี ระดับความรุนแรง หรือมีความเสียหายเพียงใดตามเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

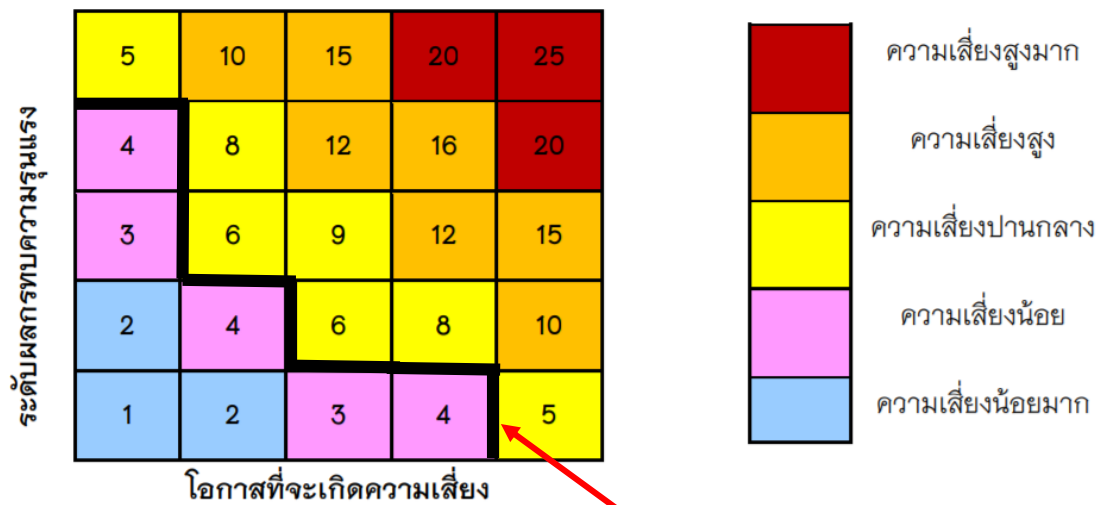
2.3 การวิเคราะห์ระดับความเสี่ยง เมื่อพิจารณาโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความ รุนแรงของผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยงแล้วให้นำผลที่ได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่ จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบของความเสี่ยงต่อองค์กรหรือหน่วยงานว่าก่อให้เกิดระดับของความ เสี่ยงในระดับใด

2.4 การจัดลำดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าระดับความเสี่ยงแล้วจะนำมาจัดลำดับความรุนแรงของ ความเสี่ยงที่มีผลต่อองค์กร เพื่อพิจารณากำหนดกิจกรรมการควบคุมในแต่ละสาเหตุของความเสี่ยงที่ สำคัญให้เหมาะสมโดยพิจารณาจากระดับของความเสี่ยงที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะ เกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงที่ประเมินได้ตามตารางการประเมินความเสี่ยงโดยจัดเรียง ตามลำดับ จากระดับสูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก แล้วเลือกความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก และสูง มาจัดทำแผนการบริหาร ความเสี่ยงในขั้นตอนต่อไป

ในการประเมินความเสี่ยงจะต้องมีการกำหนดแผนภูมิความเสี่ยง (Risk Profile) ที่ได้จากการ พิจารณาจัดระดับความสำคัญจากโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และผลกระทบที่เกิดขึ้น (Impact) และขอบเขตของระดับความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (Risk Appetite Boundary) โดยระดับ ความเสี่ยง = โอกาสในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ x ความรุนแรงของเหตุการณ์ต่างๆ (Likelihood x Impact) ซึ่งจัดแบ่งเป็น 5 ระดับสามารถแสดงเป็น Risk Profile แบ่งพื้นที่เป็น 5 ส่วน (5 Quadrant) ซึ่ง ใช้เกณฑ์ในการจัดแบ่ง ดังนี้

สี	ระดับ	คะแนน	ความหมาย
	ความเสี่ยงสูงมาก	20-25	วิกฤตหนัก ต้องรีบดำเนินการกำจัดความเสี่ยงโดยเร็ว
	ความเสี่ยงสูง	10-16	ยอมรับไม่ได้ หากทางแก้ไขกำจัดความเสี่ยง
	ความเสี่ยงปานกลาง	5-9	ยอมรับได้ เริ่มหาแนวทางป้องกันเพื่อให้อยู่ในระดับความเสี่ยงน้อย
	ความเสี่ยงน้อย	3-4	ยอมรับได้ แต่เฝ้าระวัง
	ความเสี่ยงน้อยมาก	1-2	ไม่ต้องทำอะไร

ตารางแสดงระดับของความเสียหาย (Degree of Risk)



Risk Appetite Boundary

3. การกำหนดกิจกรรมควบคุม

การกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยการกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงสามารถทำได้หลายวิธี และสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับดุลยพินิจของผู้รับผิดชอบ แต่อย่างไรก็ตาม แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องค้ำค้ำกับการลดระดับผลกระทบความเสี่ยงทางเลือกหรือกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแบ่งได้ 4 แนวทางหลัก คือ

3.1 การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) คือ การที่ความเสี่ยงนั้นสามารถยอมรับได้ ภายใต้การควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันซึ่งไม่ต้องดำเนินการใดๆ เช่น กรณีที่มีความเสี่ยงในระดับไม่รุนแรง และไม่ค้ำค้ำที่จะดำเนินการใดๆ ให้ขออนุมัติหลักการรับความเสี่ยงไว้และไม่ดำเนินการใดๆ

3.2 การลดความเสี่ยง (Risk Reduction) หรือควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) คือ การปรับปรุงระบบการทำงานหรือการออกแบบวิธีการทำงานใหม่ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ ให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

3.3 การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) คือ ความเสี่ยงที่ไม่สามารถยอมรับและต้อง จัดการให้ความเสี่ยงนั้นไปอยู่นอกเงื่อนไขการดำเนินงาน โดยมีวิธีการจัดการความเสี่ยงในกลุ่มนี้ เช่น การหยุดดำเนินงานหรือกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้น การเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน การลดขนาดของงานที่จะดำเนินการหรือกิจกรรมลง เป็นต้น

3.4 การกระจาย (Risk Sharing) หรือโอนความเสี่ยง (Risk Spreading) คือ ความเสี่ยงที่ สามารถโอนไปให้ผู้อื่นได้ เช่น การทำประกันภัย/ประกันทรัพย์สินกับบริษัทประกัน การจ้างบุคคล ภายนอกหรือการจ้างบริษัทภายนอกมาจัดการในงานบางอย่างแทน เช่น งานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

เมื่อได้ประเมินความเสี่ยงและกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้วจึงดำเนินการกำหนดกิจกรรมหรือมาตรการในการจัดการความเสี่ยงให้หมดไปหรือลดลงในระดับที่ยอมรับกิจกรรมเดิมที่เคยปฏิบัติอยู่แล้ว แต่ไม่สามารถควบคุมความเสี่ยงได้ นอกจากนี้ยังต้องกำหนดระยะเวลาที่ใช้ในการ ดำเนินการแต่ละกิจกรรมตลอดจนหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรได้ โดย กิจกรรมที่กำหนด ต้องเป็นกิจกรรมที่หน่วยงานยังไม่เคยปฏิบัติหรือเป็นกิจกรรมที่กำหนดเพิ่มเติม

4. แผนการจัดการความเสี่ยง

เมื่อได้พิจารณากำหนดกิจกรรมควบคุมและผลการประเมินกิจกรรมควบคุมว่าได้เกิดผลเป็นอย่างไรบ้างแล้ว ถ้าพบว่ามีกิจกรรมควบคุมที่ยังไม่ทำให้ความเสี่ยงลดลงไปได้จนเป็นที่น่าพอใจหรือยังมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ 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 ปัจจัยของแต่ละยุทธศาสตร์ โดยดำเนินการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง กำหนดค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงก่อนและหลังการบริหารความเสี่ยง กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งกำหนดช่วงเวลาการดำเนินการและผู้รับผิดชอบ โดยกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายฝ่าย ขอให้ฝ่ายที่รับผิดชอบตามประเด็นยุทธศาสตร์หลักเป็นผู้ประสานงานในการดำเนินงาน ติดตามผลและรายงานผลการดำเนินงาน

5. การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงแบ่งเป็น 2 ลักษณะ

5.1 การติดตามระหว่างการทำงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

5.2. การติดตามผลเป็นรายครึ่ง ได้กำหนดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงในรอบ 6 เดือน และ 9 เดือน และมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง ในรอบ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

6. การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ได้กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยอย่างน้อย 2 ครั้ง/ปี

ส่วนที่ 3

การดำเนินการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

การดำเนินงานตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ มีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ในปีงบประมาณ 2563 โดยแสดงรายละเอียดการปฏิบัติตามแนวทางการขับเคลื่อนระบบการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบ พันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน ซึ่งผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดนโยบาย หรือแนวทางในการบริหารความเสี่ยง

ในปีงบประมาณ 2563 มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ ได้มีการนำระบบบริหารความเสี่ยงเข้ามาใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่างๆ อันจะลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหาย ให้อยู่ในระดับของค์กรยอมรับได้ 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

2.1. การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2. การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น

2.3. การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

2.4. การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม รณรงค์ สร้างจิตสำนึกทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม พัฒนาระบบการบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่ นำไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

2.5. การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล

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

4) มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดมาตรการควบคุมความเสี่ยง โดยกำหนดมอบหมายผู้รับผิดชอบ และกำหนดระยะเวลาในการแล้วเสร็จ ซึ่งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และได้มีการวิเคราะห์จุดอ่อนและ/หรือข้อเสนอแนะต่างๆ พร้อมทั้งแนวทางการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม

5) มีการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีการติดตามและรายงานผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ในส่วนของการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ได้มีการดำเนินการตามแผนที่วางไว้ คือ

5.1 มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบพันธกิจหลักของสถาบันร่วมเป็นคณะกรรมการ หรือคณะทำงาน

5.2 มีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ เพื่อติดตามผลการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยง

5.3 มีการวิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

5.4 มีการจัดการความเสี่ยง โดยการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

5.5 มีการดำเนินงานติดตามการบริหารความเสี่ยง ภายในหน่วยงานย่อยของมหาวิทยาลัย โดยรอบ 6 เดือน และ 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงและแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2563

1. ปัจจัยเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร ประจำปีงบประมาณ 2563 ในด้านต่างๆ ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน และ 4) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	
ด้านการดำเนินงาน	
1. จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - สภาวะเศรษฐกิจทำให้นักเรียนยังไม่ตัดสินใจที่จะศึกษาต่อ - หลักสูตรมหาวิทยาลัย อื่นน่าสนใจมากกว่า - การแข่งขันการรับนักศึกษาระหว่างสถาบันมีสูง - หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาด - เงื่อนไขการสำเร็จการศึกษาบางหลักสูตรสูงกว่าหลักสูตรที่ใกล้เคียงกันในมหาวิทยาลัยอื่นๆ - หลักสูตรไม่หลากหลายและมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการศึกษา - กระบวนการรับเข้านักศึกษามีประสิทธิภาพไม่ดีพอในบางเรื่อง
2. จำนวนนักศึกษาผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - กรอบระดับความสามารถสูงกว่ามาตรฐานความสามารถของนักศึกษาระดับปริญญาตรีที่เรียนในประเทศไทย - นักศึกษาสอบไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษ
ยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาท้องถิ่น	
ด้านการดำเนินงาน	
1. อาจารย์ไม่มีผลงานวิจัยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น	<ul style="list-style-type: none"> - จำนวนอาจารย์เข้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่ยังขาดความรู้ แลประสบการณ์ในการทำงานวิจัย
ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศมีธรรมาภิบาล	
ด้านการดำเนินงาน	
1. ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบการจัดซื้อ จัดจ้าง และระเบียบการเบิกเงินต่างๆ ทำให้การดำเนินการเกิดความล่าช้า	<ul style="list-style-type: none"> - กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติม - มีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานอยู่เรื่อยๆ

2. การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

เป้าประสงค์ : บัณฑิตมีคุณภาพมาตรฐาน มีทักษะในการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีศักยภาพสอดคล้องกับการพัฒนาประเทศ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง						
1. พัฒนาปรับปรุง หลักสูตร กระบวนการ จัดการเรียนรู้ที่มีการ เรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning)	- หลักสูตรบางหลักสูตร ที่เปิดสอนไม่ตอบสนอง ความต้องการของผู้เรียน และไม่ตรงกับความต้องการของ ตลาดแรงงาน - หลักสูตรยังไม่ครบรอบ ของการปรับปรุงหลักสูตร - ขาดคู่มือการปฏิบัติงาน เกี่ยวกับการจัดการเรียน การสอนที่ใช้ความรู้เชิง ผลิตภาพ (Productive Learning)	L5=1	C4=1	ด้านการดำเนินงาน	1	ต่ำ
2. พัฒนาปรับปรุง หลักสูตร กระบวนการ จัดการเรียนรู้ที่มีการ เรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning)	- สภาวะเศรษฐกิจทำให้นักเรียนไม่ตัดสินใจที่จะ ศึกษาต่อ - หลักสูตรมหาวิทยาลัย อื่นน่าสนใจมากกว่า - การแข่งขันการรับ นักศึกษาระหว่างสถาบัน มีสูง	L5=5	C4=5	ด้านการดำเนินงาน	25	สูงมาก
3. พัฒนาสมรรถนะการ จัดการเรียนรู้เชิงผลิต ภาพ (Productive Learning) เพื่อพัฒนา นักศึกษาให้มีความ พร้อมต่อการทำงาน ระดับสากล	อาจารย์ผู้รับผิดชอบ รายวิชาขาดความรู้ในการ จัดการเรียนเชิงผลิตภาพ	L5=2	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	8	ปานกลาง

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
4. ส่งเสริมให้นักศึกษา เข้าร่วมโครงการหรือ กิจกรรมการเรียนรู้ จากการปฏิบัติร่วมกับ ชุมชน	- ทศนคติของชุมชน - การบูรณาการกับการ เรียนรู้ไม่สัมพันธ์กัน	L5=3	C4=3	ด้านการดำเนินงาน	9	ปานกลาง
5. พัฒนาให้นักศึกษา ชั้นปีสุดท้ายมีผลการ ทดสอบตามเกณฑ์ ความสามารถภาษา อังกฤษ ภาษาอังกฤษ CEFR ระดับ B1 ขึ้น ไป และระดับ บัณฑิตศึกษา ระดับB2 ขึ้นไป	- กรอบระดับ ความสามารถสูงกว่า มาตรฐานความสามารถ ของนักศึกษาระดับ ปริญญาตรีที่เรียนใน ประเทศไทย - นักศึกษาสอบไม่ผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน ภาษาอังกฤษ	L5=4	C4=3	ด้านการดำเนินงาน	12	สูง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น

เป้าประสงค์ : วิจัยและนวัตกรรมสามารถแก้ไขปัญหาหรือเสริมสร้างความเข้มแข็งของท้องถิ่นเพื่อ
ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืนของประเทศ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น						
1. เพื่อสนับสนุนให้ อาจารย์และนักวิจัย สร้างสรรค์ผลงานวิจัย	จำนวนอาจารย์ใหม่มี เพิ่มขึ้น และยังขาด ประสบการณ์ในการทำวิจัย	L5=4	C4=5	ด้านการดำเนินงาน	20	สูง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

เป้าประสงค์ : ประชาชนสามารถดำรงชีวิตโดยใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เศรษฐกิจชุมชนเข้มแข็งประชาชนมีความสุข และมีรายได้เพิ่มขึ้น

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนางานพันธกิจสัมพันธ์ และถ่ายทอด เผยแพร่โครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ						
1. สร้างเครือข่าย ชุมชนนันทปฏิบัติ เพื่อ ร่วมกันศึกษาแก้ไข ปัญหาท้องถิ่น และ เสริมพลังให้ชุมชน ท้องถิ่นสามารถดำรง อยู่ได้อย่างยั่งยืน	- การลงพื้นที่ในการ ดำเนินงาน มีหลายคณะ และหลายหน่วยงานลง พื้นที่เดียวกันใน ระยะเวลาใกล้เคียงกัน ทำให้ชุมชนไม่สามารถ รองรับได้ทั้งหมด - บุคลากรมีภาระงาน มาก ส่งผลให้การ ดำเนินงานพันธกิจ สัมพันธ์ไม่เป็นไปตาม เป้าหมาย	L5=1	C4=4	ด้านการดำเนินงาน	4	ต่ำ
2. เพื่อพัฒนาศูนย์การ เรียนรู้ โครงการตาม แนวพระราชดำริ ปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง โครงการ อนุรักษ์พันธุกรรมพืชฯ และเฉลิมพระเกียรติ พระบรมวงศานุวงศ์	- กิจกรรมส่งเสริมการ เรียนรู้เกี่ยวกับหลัก เศรษฐกิจพอเพียงที่จัด ขึ้น ยังไม่เป็นที่น่าสนใจ และ ความสนใจมีความ หลากหลาย แตกต่างกัน - บุคลากรมีความสนใจ ในเรื่องที่แตกต่างกัน	L5=1	C4 =3	ด้านการดำเนินงาน	3	ต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สร้างจิตสำนึก ทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม การบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรมที่นำไปสู่เศรษฐกิจสร้างสรรค์

เป้าประสงค์ : เพื่อบริหารจัดการ งานส่งเสริมศาสนา ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ทั้งการอนุรักษ์ฟื้นฟู สืบสานเผยแพร่วัฒนธรรมไทย

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวางความสำเร็จของผลที่ต้องการ	คะแนนการประเมินโอกาส	การประเมินผลกระทบ		คะแนนรวม	การแปลค่า
			คะแนน	ลักษณะความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การส่งเสริมศาสนา ศิลปวัฒนธรรม อนุรักษ์สร้างจิตสำนึก ทางวัฒนธรรม และการเรียนรู้ต่างวัฒนธรรม อนุรักษ์ฟื้นฟูและเผยแพร่มรดกทางวัฒนธรรม การบริหารจัดการศิลปวัฒนธรรม						
1. ส่งเสริมการดำเนินงาน ศิลปวัฒนธรรมและอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น ที่มีการบูรณาการกับการจัดการเรียนการสอน วิจัย การบริการวิชาการ และการจัดกิจกรรมนักศึกษาต่อโครงการด้านศิลปวัฒนธรรม และภูมิปัญญาท้องถิ่นทั้งหมด	- ค่านิยมวัฒนธรรมต่างชาติยังเป็นที่ได้รับความสนใจและยอมรับในสังคมมากกว่าวัฒนธรรมท้องถิ่น - บุคลากรขาดความรู้ด้านภูมิปัญญาท้องถิ่น	L5=2	C4=2	ด้านการดำเนินงาน	4	ต่ำ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีคุณภาพ มาตรฐาน โปร่งใส และธรรมาภิบาลตอบสนองต่อความต้องการประเทศ และเป็นที่ยอมรับต่อประชาชน

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของผลที่ ต้องการ	คะแนน การประเมิน โอกาส	การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
			คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล						
1. พัฒนามาตรฐาน การศึกษาสู่ความเป็น เลิศ	- ไม่มีความชัดเจนในแนว ทางการประเมินประกัน คุณภาพจาก สกอ. ระดับ หลักสูตร - หน่วยงานที่กำกับดูแล ดำเนินการในแต่ละ องค์ประกอบ ขาดความเอา ใจใส่ในการกำกับติดตาม	L5=4	C4=2	ด้านการดำเนินงาน	8	ปานกลาง
2. การใช้จ่าย งบประมาณตามแผนที่ กำหนด	- ผู้ปฏิบัติงานด้าน งบประมาณ การจัดซื้อจัด จ้าง ยังขาดความรู้และความ ชำนาญ	L5=4	C4=5	ด้านการดำเนินงาน	20	สูงมาก

หมายเหตุ

ระดับ 1 เท่ากับ ความเสี่ยงต่ำ (มีค่าระหว่าง 5 - 9 คะแนน)

ระดับ 2 เท่ากับ ความเสี่ยงปานกลาง (มีค่าระหว่าง 6 - 9 คะแนน)

ระดับ 3 เท่ากับ ความเสี่ยงสูง (มีค่าระหว่าง 10 - 19 คะแนน)

ระดับ 4 เท่ากับ ความเสี่ยงสูงมาก (มีค่าระหว่าง 20 - 25 คะแนน)

เลือกกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูง (อยู่ในระดับ 3 ขึ้นไป) ต้องนำมาจัดการความเสี่ยงต่อไป

แผนการจัดการความเสี่ยง/ผู้รับผิดชอบ

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตโดยกระบวนการจัดการเรียนรู้เชิงผลิตภาพ (Productive Learning) สร้างเครือข่ายความร่วมมือตามรูปแบบประชารัฐเพื่อพัฒนาท้องถิ่นในการพัฒนาท้องถิ่น โดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง						
1	จำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา	<ul style="list-style-type: none"> - สถานะเศรษฐกิจทำให้นักเรียนยังไม่ตัดสินใจที่จะศึกษาต่อ - หลักสูตรมหาวิทยาลัย อื่น น่าสนใจมากกว่า - การแข่งขันการรับนักศึกษา ระหว่างสถาบันมีสูง - หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาด - เงื่อนไขการสำเร็จการศึกษา บางหลักสูตรสูงกว่าหลักสูตรที่ใกล้เคียงกันในมหาวิทยาลัยอื่นๆ - หลักสูตรไม่หลากหลายและมีข้อจำกัดด้านระยะเวลาการศึกษา - กระบวนการรับเข้าศึกษามีประสิทธิภาพไม่ดีพอในบางเรื่อง 	<ul style="list-style-type: none"> - การรับเข้าจากโครงการพิเศษต่างๆ เช่น โครงการเรียนดี โครงการเด็กพิการ เป็นต้น - จัดกิจกรรม Road Show ตระเวนไปตามพื้นที่รับผิดชอบของมหาวิทยาลัย - วิเคราะห์ ปรับปรุง พัฒนาหลักสูตรที่มีความสนใจทันสมัย ตรงต่อความต้องการ - พัฒนาโครงการทุนการศึกษาจากภาครัฐและเอกชนภายนอกมาเสริมงบประมาณด้านทุนการศึกษา - จัดสรรทุนการศึกษา เพื่อสร้างแรงจูงใจให้นักศึกษา - ปรับแผนการรับเข้า โดยอ้างอิงจากข้อมูลการรับเข้าในปีการศึกษาที่ผ่านมา - พัฒนาระบบ Credit bank เพื่อเสริมระบบการเรียนรู้ตลอดชีวิต - การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น เพื่อเพิ่มทักษะเฉพาะด้าน 	ก.ย.63		สำนักส่งเสริมวิชาการ และงานทะเบียน

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
2	จำนวนนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายผ่านเกณฑ์มาตรฐานภาษาอังกฤษไม่เป็นไปตามเป้าประสงค์	<ul style="list-style-type: none"> - กรอบระดับความสามารถสูงกว่าความสามารถของนักศึกษาปริญญาตรีที่เรียนในประเทศไทย - นักศึกษาได้รับการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษต่ำกว่าระดับความสามารถรอบรอบ CEFR ที่กำหนด 	คณะครุศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาทักษะการสอนด้วยภาษาอังกฤษ - โครงการ Strategies and CEFR Techniques for Improving English Proficiency Test for Pre Intermediate Learners - โครงการอบรมความรู้ TOEIC (เทคนิคการทำข้อสอบ TOEIC แบบเข้ม) - โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในศตวรรษที่ 21 เพื่อประเมินความสามารถทางภาษาอังกฤษ - โครงการอบรมความรู้ภาษาอังกฤษ (เทคนิคการทำข้อสอบการอ่าน (Reading) และการฟัง (Listening)) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> - โครงการค่ายภาษาเพื่อพัฒนาระดับ CEFR สำหรับนักศึกษาปี 1 สาขาภาษาอังกฤษ - โครงการอบรมความรู้ TOEIC สำหรับนักศึกษาสาขาภาษาอังกฤษ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 	ก.พ.-มี.ค. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 ก.พ. – มี.ค. 63		ศูนย์ภาษา

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
			<ul style="list-style-type: none"> - โครงการอบรมความรู้ TOEIC (รู้ทันข้อสอบใหม่ Updated TOEIC2020 พิชิตB1 CEFR สำหรับ นักศึกษาศาษาภาษาอังกฤษนานาชาติ) - โครงการอบรมความรู้ TOEIC (พัฒนาทักษะ ภาษาอังกฤษเพื่อการสนทนาและการอบรมความรู้ TOEIC) <p>วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ</p> <ul style="list-style-type: none"> - โครงการ Communication English - โครงการอบรมความรู้ TOEIC (TOEIC Preparation1) - โครงการอบรมความรู้ TOEIC (TOEIC Preparation2) - โครงการ TOEIC Boot Camp 1 - โครงการ OEIC Boot Camp 2 - โครงการ English for Academic <p>คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี</p>	<ul style="list-style-type: none"> ก.พ. – มี.ค. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 ก.พ. – มี.ค. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 		

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
			<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษด้านการใช้ ไวยากรณ์และการสื่อสาร คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม - โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษในการสื่อสาร สำหรับนักศึกษาเทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะเทคโนโลยีการเกษตร - โครงการอบรมความรู้ VRU-TEP (เพื่อเตรียมสอบ VRU-TEP) - โครงการอบรมทักษะการสื่อสารในชีวิตประจำวัน คณะสาธารณสุขศาสตร์ - โครงการอบรมความรู้ VRU-TEP (การเตรียมความ พร้อมให้นักศึกษาในการสอบวัดความรู้ ภาษาอังกฤษ) - โครงการการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการ ประกอบวิชาชีพแก่นักศึกษา มรภ.วไลยอลงกรณ์ฯ สระแก้ว - โครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษเพื่อการทำงาน 	<p>มี.ค. – เม.ย. 63</p> <p>ก.พ. – มี.ค. 63</p> <p>ก.พ. – มี.ค. 63</p> <p>ก.พ. – มี.ค. 63</p> <p>ก.พ. – มี.ค. 63</p> <p>ก.พ. – มี.ค. 63</p>		

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
			<ul style="list-style-type: none"> - โครงการพัฒนาทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษ เพื่อเตรียมความพร้อมในศตวรรษที่ 21 ศูนย์ภาษา - โครงการอบรมทักษะภาษาอังกฤษระยะสั้น เพื่อพัฒนาทักษะฟัง พูด อ่าน เขียน - โครงการ Level up/Activating Communication Skills in English Camp - โครงการจัดหาพัฒนาสื่อเพื่อใช้ในการเรียนการสอนและพัฒนาคลังแบบทดสอบความสามารถทางภาษา - โครงการบริหารจัดการและดำเนินการโครงการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษ - จัดสอบ VRU TEP ชั้นปีที่ 4 (รหัส 59) - จัดสอบ VRU TEP นักศึกษาแรกเข้า ชั้นปีที่ 1 (รหัส 63) 	<ul style="list-style-type: none"> ม.ค. – มี.ค. 63 เม.ย. – มิ.ย. 63 ก.พ. – มี.ค. 63 มิ.ย. – ก.ค. 63 ก.พ. – ก.ค. 63 มี.ค. – ก.ค. 63 มี.ค. – ก.ค. 63 		

ลำดับ	ความเสี่ยง	สาเหตุ (ปัจจัย) ของความเสี่ยง	การจัดการความเสี่ยง	กำหนดเสร็จ	โครงการ/ งบประมาณ	ผู้กำกับติดตาม/ผู้รับผิดชอบ
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อตอบสนองต่อการแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น						
1	อาจารย์ไม่มีผลงานวิจัยที่ตอบสนองยุทธศาสตร์พัฒนาท้องถิ่น	- จำนวนอาจารย์เข้าใหม่มีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่ยังขาดความรู้แลประสบการณ์ในการทำงานวิจัย	- จัดอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพนักวิจัย - จัดหาแหล่งทุนให้นักวิจัย	พ.ค. 63 – มิ.ย. 63	40,000.-	สถาบันวิจัยและพัฒนา
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาระบบการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ มีธรรมาภิบาล						
1	ผู้ปฏิบัติงานยังขาดความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับระเบียบจัดซื้อจัดจ้าง และระเบียบการเบิกเงินต่างๆ ทำให้การดำเนินงานเกิดความล่าช้า	- กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มเติม - มีการเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานอยู่เรื่อยๆ	- จัดประชุมสัญจร เพื่อชี้แจงเกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และปัญหาที่พบบ่อยในการเบิกจ่าย		-	งานการเงินและบัญชี
			1. คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี 2. คณะเทคโนโลยีอุตสาหกรรม 3. โรงเรียนสาธิต 4. วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ 5. คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 6. คณะวิทยาการจัดการ 7. คณะเทคโนโลยีการเกษตร 8. คณะสาธารณสุขศาสตร์ 9. คณะครุศาสตร์ 10. มรภ.วไลยอลงกรณ์ฯ สระแก้ว	26 พ.ย.62 28 พ.ย.62 29 พ.ย.62 2 ธ.ค.62 3 ธ.ค.62 4 ธ.ค.62 6 ธ.ค.62 18 ธ.ค.62 19 ธ.ค.62 23 ธ.ค.62		
			- จัดตั้งไลน์กลุ่ม เพื่อ ถาม-ตอบ ข้อสงสัยในการเบิกจ่าย	ธ.ค.62	-	
		- สนับสนุนให้บุคลากรเข้าร่วมการอบรม กฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับด้านการเงินการคลัง	ต.ค. 62 – ก.ย.63	-	งานการเงินและบัญชี	