



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง สำนักงานอธิการบดี โทร. ๒๑๒๔ , ๒๑๓๐  
ที่ ศธ ๐๕๒๔.๐๑(๑๖)/๗๐๓ วันที่ ๒๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๖  
เรื่อง พิจารณาสรุปลผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปี  
งบประมาณ ๒๕๕๖

เรียน อธิการบดี

ด้วยคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ได้พิจารณาผลสรุปการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ เมื่อคราวประชุมครั้งที่ ๒/๒๕๕๖ วันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๖ เสร็จเรียบร้อยแล้ว จากนั้นได้ส่งสรุปผลการดำเนินงานให้กับคณะที่ปรึกษาด้านการบริหารความเสี่ยงของสถาบันเพื่อพิจารณาและให้ข้อเสนอแนะ เพื่อให้สอดคล้องกับการดำเนินงานตามตัวบ่งชี้ที่กำหนดไว้ใน การประกันคุณภาพการศึกษาตามตัวบ่งชี้ที่ ๗.๔ ระบบบริหารความเสี่ยง ซึ่งเกณฑ์มาตรฐานกำหนดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และมีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

ในการนี้ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง จึงขอนำเสนอสรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงของสถาบัน รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ มาเพื่อโปรดพิจารณาหากเห็นชอบเห็นควรนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน ก่อนนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการสภาสถาบันเป็นลำดับถัดไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาด้วย จักขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ คำฝอย)  
ผู้ช่วยอธิการบดี

เลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

เพื่อ ๒๒/พ.ค. ๒๕๕๖

25 me 86

**สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน**  
**สำหรับผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

---

**๑. สรุปการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน**

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกัน และรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายด้านที่อาจมีผลกระทบต่อการทำงานของสถาบัน ดังนั้น สถาบันต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ ข้อ ๖ กำหนดให้สถาบันรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง สำหรับสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในระบบการประกันคุณภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงและรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาทุกปี และให้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นรายข้อ ดังนี้ คือ ๑) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ๒) มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยง และปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๓) มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ๔) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน ๕) มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และ ๖) มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

จากเหตุผลดังกล่าวสถาบันจึงให้ความสำคัญกับการดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีมาตรฐานตามแนวทางของสถาบันในการกำกับดูแล มีการตั้งเป้าหมายการเจริญเติบโตควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพของการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สถาบันได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวสะท้อนไปยังผลการดำเนินงานของสถาบันที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ สถาบันจึงดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังนี้

**๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน**

สถาบันได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดระบบบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ จึงกำหนดแนวทางไว้ดังนี้

- ๒.๑ ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด
- ๒.๒ ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
- ๒.๓ ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- ๒.๔ ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- ๒.๕ ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

**๓. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน**

- ๓.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น
- ๓.๒ เพื่อลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

๓.๓ เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น

๓.๔ เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

โดยสถาบันได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับ ส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น / สำนักงานสภาสถาบัน / สำนักงานอธิการบดี ดังนี้

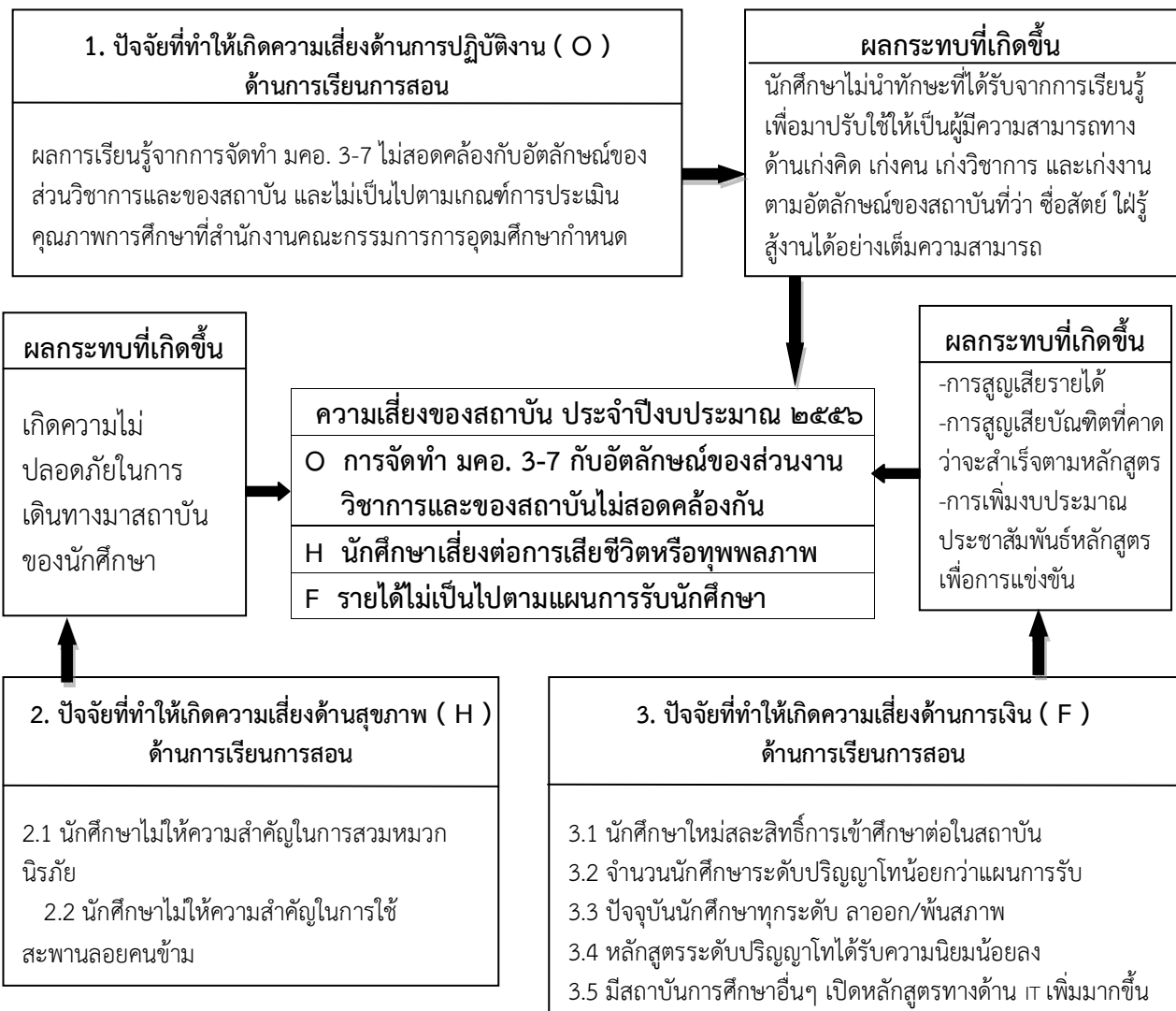
๑) ระดับสถาบัน รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมาย เป็นประธานคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และผู้แทนจากส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น/ สำนักงานสภา สถาบัน/ สำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการ

๒) ระดับส่วนงานวิชาการ/ ส่วนงานอื่น/ สำนักงานสภาสถาบัน/ สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบโดย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงาน สภาสถาบัน เป็นประธาน อนุกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแล

#### ๔. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน

##### ๔.๑ แผนที่ความเสี่ยงของสถาบัน (Risk Map) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

สถาบันได้ศึกษาความเสี่ยงโดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกิดจากความเสี่ยงใน ๘ ด้าน พร้อมทั้งพิจารณา ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบัน โดยมีผลการศึกษารวม ๓ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

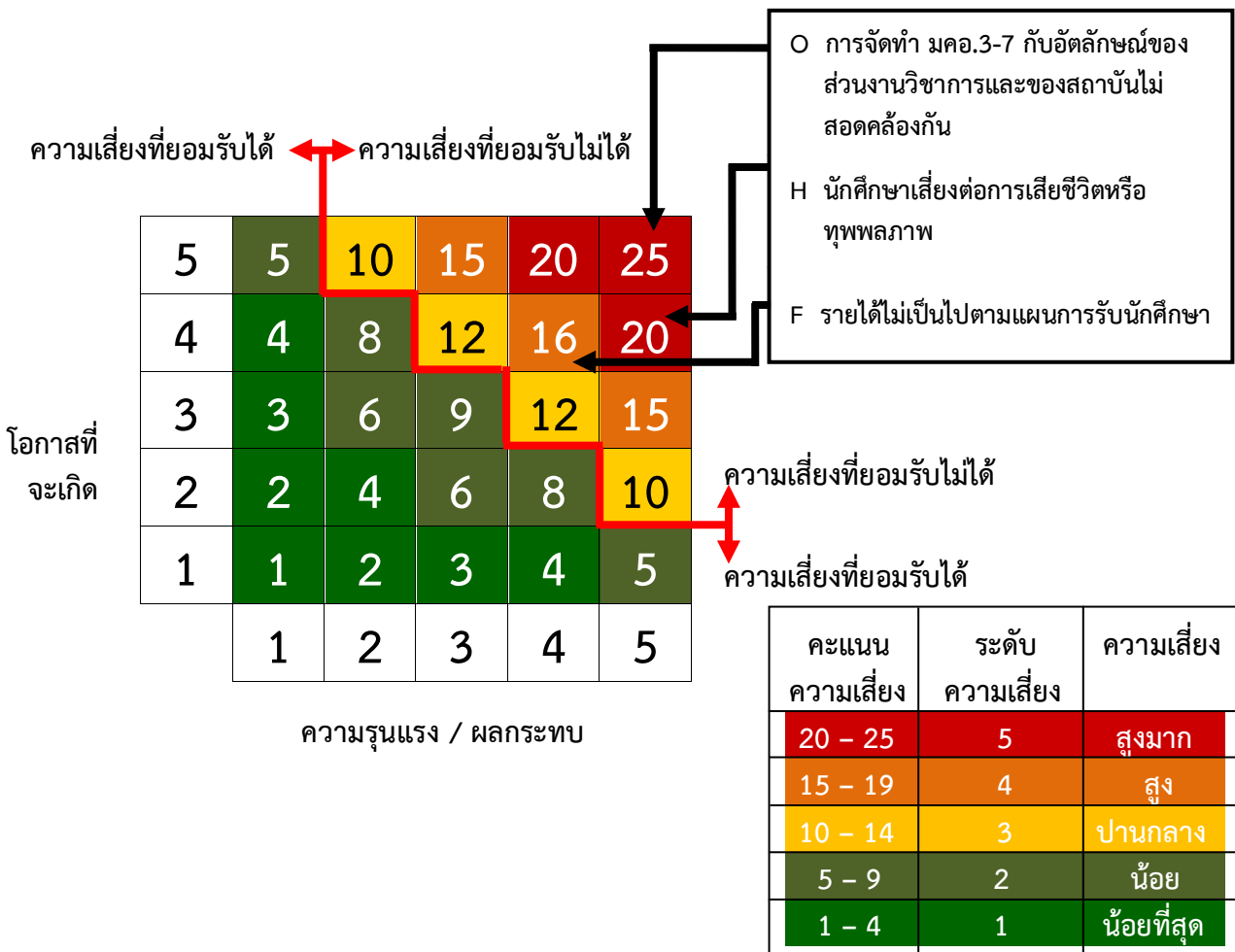


#### ๔.๒ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

สถาบันได้วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านแล้ว พร้อมทั้งได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อสถาบัน มีผลการประเมินทั้ง ๓ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

##### ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง /ผลกระทบ	คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง
O การจัดทำ มคอ. 3-7 กับอัตลักษณ์ของ ส่วนงานวิชาการและของสถาบันไม่สอดคล้องกัน	๕	๕	๒๕	๕
H นักศึกษาเสี่ยงต่อการเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ	๕	๔	๒๐	๕
F รายได้ไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา	๔	๔	๑๖	๔



#### ๔.๓ ผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ (ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๖) พบว่าสถาบันมีความเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจ จำนวน ๓ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

##### ๔.๓.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ( O )

ด้านการเรียนการสอน เป็นความเสี่ยง : การจัดทำ มคอ. 3-7 กับอัตลักษณ์ของส่วนงาน วิชาการและของสถาบันไม่สอดคล้องกัน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง ก่อนการควบคุม	ผลการดำเนินงาน	ระดับความเสี่ยง หลังการควบคุม
การจัดทำ มคอ. 3-7 กับอัตลักษณ์ของส่วนงานวิชาการและของสถาบันไม่สอดคล้องกัน	( ๕ x ๕ ) ระดับ ๕	<ul style="list-style-type: none"><li>มีการจัดทำหนังสือขอติดตามผลการดำเนินการจัดทำ -มคอ.3 รายละเอียดของรายวิชา -มคอ.4 รายละเอียดของประสบการณ์ภาคสนาม</li><li>การดำเนินการดังกล่าวดำเนินการตามปีการศึกษา</li></ul>	( ๕ x ๕ ) ระดับ ๕

##### ๔.๓.๒ ด้านสุขภาพ ( H )

ด้านการเรียนการสอน เป็นความเสี่ยง : นักศึกษาเสี่ยงต่อการเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ก่อนการควบคุม	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยง หลังการควบคุม
นักศึกษาเสี่ยงต่อการเสียชีวิตหรือทุพพลภาพ	( ๕ x ๔ ) ระดับ ๕	<ul style="list-style-type: none"><li>รณรงค์ให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจและปฏิบัติตามกฎจราจร</li><li>ประชาสัมพันธ์ด้านกฎจราจร</li><li>ทำประกันอุบัติเหตุให้นักศึกษา</li></ul>	( ๕ x ๔ ) ระดับ ๕

##### ๔.๓.๓ ด้านการเงิน ( F )

ด้านการเรียนการสอน เป็นความเสี่ยง : รายได้ไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา

ความเสี่ยง	ความเสี่ยง ก่อนการควบคุม	ผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยง หลังการควบคุม
รายได้ไม่เป็นไปตามแผนการรับนักศึกษา	( ๔ x ๔ ) ระดับ ๔	<ul style="list-style-type: none"><li>ดำเนินการตามแผนการรับนักศึกษาสำรอง</li><li>ประชาสัมพันธ์การรับนักศึกษาหลากหลายช่องทาง</li><li>คณาจารย์จะติดตามผลการเรียนนักศึกษา</li><li>จัดกิจกรรมสอนเสริมโดยวิธีที่สอนน้อง</li><li>ปรับปรุงหลักสูตรระดับปริญญาเอก โดยเพิ่มแบบ 1 เน้นการวิจัยอย่างเดียว</li></ul>	( ๔ x ๔ ) ระดับ ๔

**๕. สรุปผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับส่วนงานวิชาการ /ส่วนงานอื่น /สำนักงานสภาสถาบัน /สำนักงานอธิการบดี**

การบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงานวิชาการ /ส่วนงานอื่น /สำนักงานสภาสถาบัน /สำนักงานอธิการบดี รับผิดชอบโดยคณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย รองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดีที่กำกับดูแล คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงานสภาสถาบันเป็นประธาน อนุกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดีที่กำกับดูแล คณบดี และผู้อำนวยการ ซึ่งมีผลการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๖ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน มีดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรมตามแผน (จำนวน)	ผลการดำเนินงาน			หมายเหตุ
			ดำเนินการแล้ว	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ (ล่าช้ากว่ากำหนด)	
ด้านการปฏิบัติงาน	๔ และ ๕	๔	๑	๓	-	
ด้านกลยุทธ์	๔ และ ๕	๓	๐	๓	-	
ด้านการเงิน	๔ และ ๕	๓	๒	๑	-	
ด้านนโยบาย/ กฎหมาย/ระเบียบ/ ข้อบังคับ	๔ และ ๕	๒	๐	๒	-	
ด้านสิ่งแวดล้อม	๔ และ ๕	๑	๐	๑	-	
ด้านสุขภาพ	๔ และ ๕	๑	๐	๑	-	
ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	๔ และ ๕	๐	๐	๐	-	
ด้านชุมชน	๔ และ ๕	๐	๐	๐	-	
รวม	๔ และ ๕	๑๔	๓	๑๑	-	

**ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ**

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันในปีงบประมาณ ๒๕๕๖ ขอสรุปปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะที่พบ ดังนี้

๑) การประเมินระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ของปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อนำมาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการประเมินระดับความเสี่ยงที่ลดลง ยังไม่มีเกณฑ์หรือเครื่องมือการประเมินที่จะทำให้การพิจารณาระดับความเสี่ยง (โอกาส x ผลกระทบ) ของแต่ละหน่วยงานเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งอาจทำให้ผลการประเมินอาจเกิดความคลาดเคลื่อนและไม่สะท้อนความเป็นจริงเท่าที่ควร

๒) ควรปรับปรุงแบบรายงานความเสี่ยงของสถาบันให้มีรายละเอียดมากกว่านี้ เช่น ควรมีช่องรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ควรมีช่องระบุเอกสารหลักฐานความสำเร็จ เป็นต้น

๓) ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ผลหรือความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรของสถาบันได้รับทราบเป็นระยะๆ และอย่างทั่วถึง

๔) ควรปรับปรุงแบบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรูปแบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันให้ง่ายสำหรับผู้ปฏิบัติ