



## บันทึกข้อความ

หน่วยงาน ส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง สำนักงานอธิการบดี สจล. โทร. ๒๑๓๐  
ที่ ศธ ๐๕๒๔.๐๑(๑๖)/ ๐๐๔ วันที่ ๒๑ มกราคม ๒๕๕๙  
เรื่อง สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘

เรียน อธิการบดี

ด้วยสถาบันโดยส่วนประสานงานเพื่อการบริหารจัดการกลาง สำนักงานอธิการบดี ได้สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ ตามข้อเสนอแนะของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารสถาบัน ครั้งที่ ๑๑/๒๕๕๘ เมื่อวันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๘ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว

ในการนี้ จึงขอนำเสนอสรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๘ มาเพื่อโปรดพิจารณาหากเห็นชอบเห็นควรนำเสนอสภาสถาบันพิจารณา จากนั้นสถาบันจักได้จัดทำรายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๘ เพื่อรายงานต่อผู้ว่าการตรวจเงินแผ่นดินได้รับทราบต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณา และเห็นควรนำเข้าที่ประชุมสภาสถาบันเพื่อพิจารณาภายในเดือนมกราคม ๒๕๕๙ นี้ด้วย จักขอขอบคุณยิ่ง

(ลงชื่อ)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพชญ์ชัยภัต ไชยสิทธิ์)  
รองอธิการบดีอาวุโสฝ่ายบริหารทรัพยากรและบริการ  
และผู้บริหารเทคโนโลยีสารสนเทศระดับสูง ของสถาบัน

# สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง รอบระยะเวลา 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ 2558

## สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง

### 1. สรุปการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของสถาบัน

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกัน และรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ 2558 สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง เผชิญกับความเสี่ยงหลายด้านที่อาจมีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของสถาบัน ดังนั้น สถาบันต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุม ภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2554 ข้อ 6 กำหนดให้สถาบันรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแล และคณะกรรมการ ตรวจสอบ เกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในส่วนของการประกันคุณภาพการศึกษา ระดับอุดมศึกษาสำหรับสถาบันอุดมศึกษาในกลุ่ม ที่ประชุมอธิการบดีแห่งประเทศไทย (ทปอ.) และ ที่ประชุมอธิการบดีมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ (ทอภ.) ภายใต้ชื่อ The Council of the University Presidents of Thailand Quality Assurance (CUPTQA) ฉบับปรับปรุงเพื่อนำร่องปีการศึกษา 2557 โดยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี และ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ตามมติที่ประชุม ทปอ. ครั้งที่ 2/2558 วันที่ 26 เมษายน พ.ศ.2558 ได้กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (Risk management system) เป็นตัวบ่งชี้ หนึ่งในระบบประกันคุณภาพ CUPT QA โดยต้องดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงที่เป็นผลจากการ วิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอกหรือปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน และให้ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิม

จากเหตุผลดังกล่าว สถาบันจึงให้ความสำคัญกับการดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงมาอย่าง ต่อเนื่องเพื่อให้มีมาตรฐานตามแนวทางของสถาบันในการกำกับดูแล มีการตั้งเป้าหมายการเจริญเติบโต ควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพของการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สถาบันได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนด ไว้เป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวจะสะท้อนไปยังผลการดำเนินงานของสถาบัน ที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด

### 2. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

สถาบันได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดระบบบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการ ดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะ เกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์ เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการ ประจำปีที่สำคัญ จึงกำหนดแนวทางไว้ดังนี้

2.1 ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและ ต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงทุกภารกิจ หรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด

2.2 ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

- 2.3 ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ
- 2.4 ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี
- 2.5 ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

### 3. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน

- 3.1 เพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น
- 3.2 เพื่อลดความกังวลของผู้บริหารและบุคลากรที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
- 3.3 เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น
- 3.4 เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

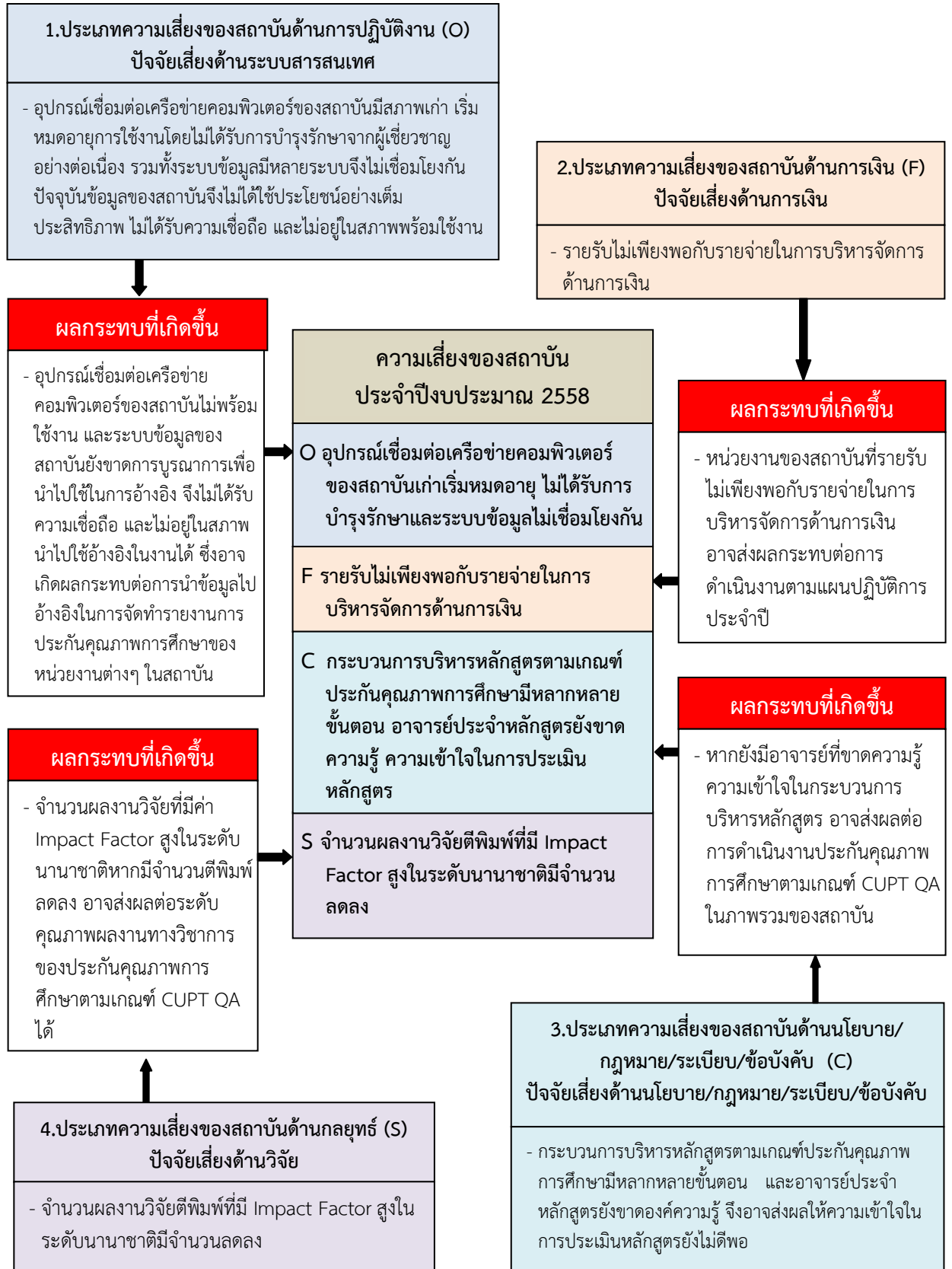
ทั้งนี้ สถาบันได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ 2 ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น/สำนักงานสภาสถาบัน /สำนักงานอธิการบดี ไว้ดังนี้

1) **ระดับสถาบัน** รับผิดชอบโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานกรรมการ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ.2544 และผู้แทนจากส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น/สำนักงานสภาสถาบัน/ สำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการ

2) **ระดับส่วนงานวิชาการ/ส่วนงานอื่น/ สำนักงานสภาสถาบัน/สำนักงานอธิการบดี** รับผิดชอบโดย คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง มีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงานสภาสถาบันเป็นประธานอนุกรรมการ ดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี คณบดีผู้อำนวยการ ที่กำกับดูแล

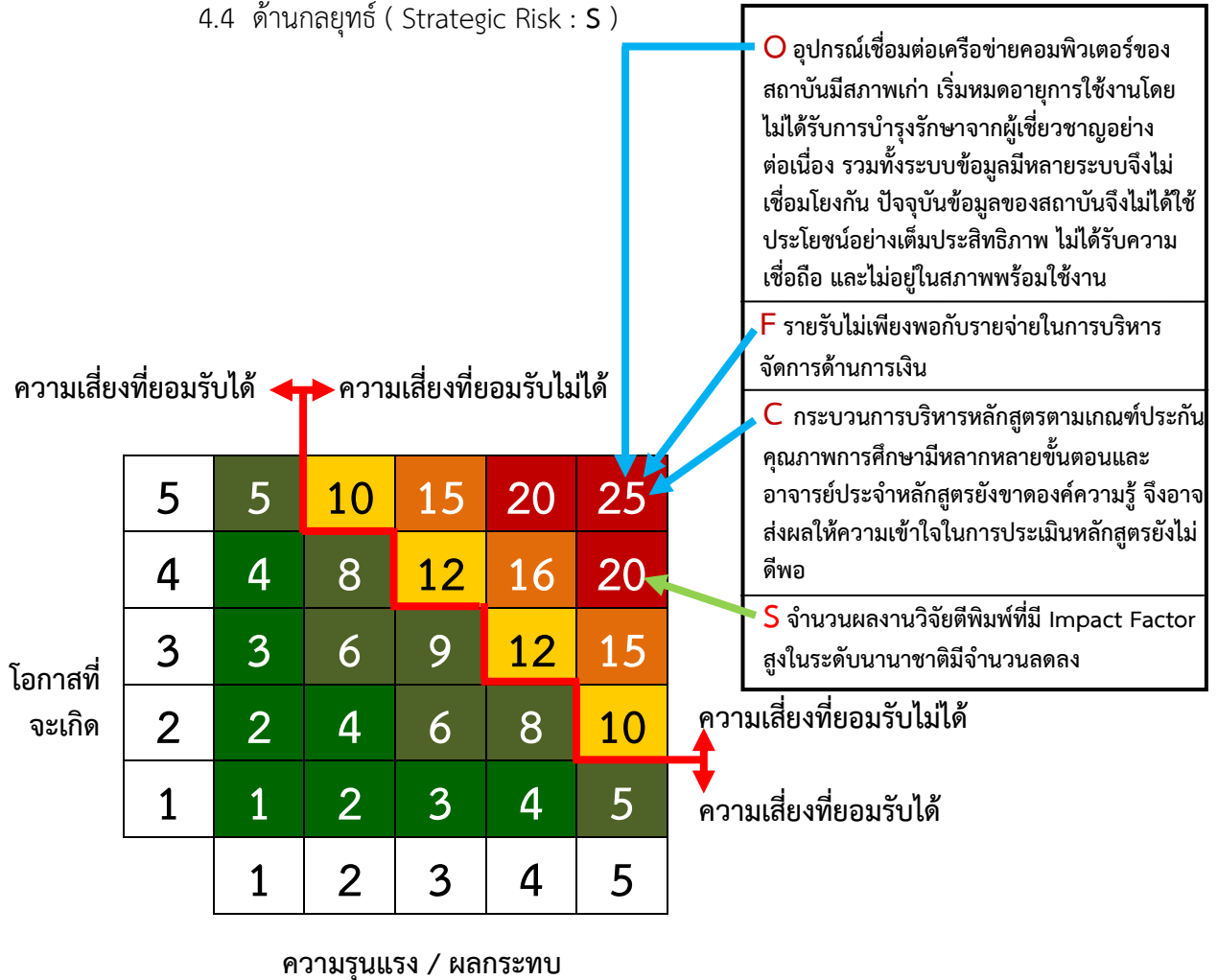
#### 4. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน รอบระยะเวลา 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ 2558

สถาบันได้ศึกษาความเสี่ยงโดยพิจารณาจากประเภทความเสี่ยงของสถาบันใน 8 ด้าน ที่เกิดปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2558 พร้อมทั้งพิจารณาผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นต่อสถาบัน ปราบกฏผังแผนที่ ความเสี่ยงของสถาบัน (Risk Map) ประจำปีงบประมาณ 2558



ทั้งนี้ จากแผนที่ความเสี่ยงของสถาบัน สรุปว่ามีผลการวิเคราะห์ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2558 ดังนี้

- 4.1 ด้านการปฏิบัติงาน ( Operational Risk : O )
- 4.2 ด้านการเงิน ( Financial Risk : F )
- 4.3 ด้านนโยบาย/กฎหมาย/ระเบียบ/ข้อบังคับ ( Compliance Risk : C )
- 4.4 ด้านกลยุทธ์ ( Strategic Risk : S )



คะแนนความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	ความเสี่ยง
20 - 25	5	สูงมาก
15 - 19	4	สูง
10 - 14	3	ปานกลาง
5 - 9	2	น้อย
1 - 4	1	น้อยที่สุด

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) 5 ระดับ

ลำดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	แทนด้วยแถบสี	ความหมาย
5 (E) (Extreme)	20 -25	 สูงมาก	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้จำเป็นต้องเร่งจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ทันที
4 (H) (High)	15 – 19	 สูง	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ โดยต้องจัดการความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
3 (M) (Medium)	10 – 14	 ปานกลาง	ระดับที่พอยอมรับได้ ต้องใช้ความพยายามที่จะลดความเสี่ยงเพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ต่อไป
2 (L) (Low)	5 – 9	 น้อย	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้
1 (L) (Least)	1 - 4	 น้อยที่สุด	ระดับที่ยอมรับได้ โดยไม่ต้องควบคุมความเสี่ยง ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม

5) สรุปรูปการบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงานวิชาการ /ส่วนงานอื่น /สำนักงานสภาสถาบัน /สำนักงานอธิการบดี รอบระยะเวลา 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ 2558 จำแนกตามปัจจัยความเสี่ยงหลังการจัดการ มีผลการดำเนินงานที่ดำเนินการแล้ว และอยู่ระหว่างดำเนินการ คงเหลืออยู่ในระดับสูง(4)- สูงมาก (5) ดังนี้

ปัจจัยความเสี่ยง	ลำดับความเสี่ยง	กิจกรรมตามแผน (จำนวน)	ผลการดำเนินงาน			หมายเหตุ
			ดำเนินการแล้ว	อยู่ระหว่างดำเนินการ	ยังไม่ดำเนินการ (ล่าช้ากว่ากำหนด)	
ด้านการปฏิบัติงาน	4 และ 5	10	1	9	-	
ด้านกลยุทธ์	4 และ 5	5	1	4	-	
ด้านนโยบาย/ กฎหมาย/ ระเบียบ/ ข้อบังคับ	4 และ 5	2	-	2	-	
ด้านการเงิน	4 และ 5	2	-	2	-	
ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง	4 และ 5	0	-	-	-	
ด้านสิ่งแวดล้อม	4 และ 5	0	-	-	-	
ด้านสุขภาพ	4 และ 5	0	-	-	-	
ด้านชุมชน	4 และ 5	0	-	-	-	
รวม	4 และ 5	19	2	17	-	

## 6. ปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะ

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ 2558 ขอสรุปปัญหาอุปสรรค และข้อเสนอแนะดังนี้

1) คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้อง มักประเมินว่าภารกิจที่ตนรับผิดชอบไม่มีปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงน้อย เนื่องจากต้องการรักษาภาพลักษณ์การดำเนินงานของตนไว้ ซึ่งถ้าหากความเสี่ยงที่มีต่อภารกิจนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้ แต่เกิดผลกระทบขึ้นมา ก็อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจนั้นๆ และส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมของสถาบันได้

2) การประเมินการบริหารความเสี่ยง รอบระยะเวลา 6 เดือน ประจำปีงบประมาณ 2558 ขาดการสรุปผลเพื่อจัดทำรายงานนำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับสถาบันพิจารณา จึงไม่สามารถนำผลและข้อสังเกตไปใช้ปรับปรุงการจัดการความเสี่ยงในรอบระยะเวลา 12 เดือนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควรเพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์และเผยแพร่ถึงผลหรือความก้าวหน้าอย่างทั่วถึง เพื่อให้บุคลากรของสถาบันได้รับทราบแนวทางการบริหารความเสี่ยงตามระบบประกันคุณภาพ CPUT QA ที่กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยงเป็นอีกหนึ่งตัวชี้วัดที่มีการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงอันจะส่งผลต่อการดำเนินงานตามพันธกิจของสถาบัน และเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงในปีต่อไป