**สรุปผลการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน**

**สำหรับผู้บริหารสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**

**๑. สรุปการบริหารความเสี่ยงในภาพรวมระดับสถาบัน**

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่ทำให้องค์กรมีการวางแผนป้องกัน และรองรับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตเพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ต้องเผชิญกับความเสี่ยงหลายด้านที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสถาบัน ดังนั้น สถาบันต้องดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการวางระบบการควบคุมภายใน ตามระเบียบคณะกรรมการการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๕๔ ข้อ ๖ กำหนดให้สถาบันรายงานต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ผู้กำกับดูแลและคณะกรรมการตรวจสอบเกี่ยวกับการควบคุมภายในอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง สำหรับสำนักงานคณะกรมการการอุดมศึกษา (สกอ.) กำหนดให้ระบบการบริหารความเสี่ยง (risk management system) เป็นตัวบ่งชี้หนึ่งในระบบการประกันคุณภาพ โดยสถาบันอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงและรายงานต่อสำนักงานคณะกรมการการอุดมศึกษาทุกปี และให้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นรายข้อ ดังนี้ คือ ๑) มีการแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานบริหารความเสี่ยง ๒) มีการวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ๓) มีการประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง ๔) มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูงและดำเนินการตามแผน ๕) มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนและรายงานต่อสภาสถาบันเพื่อพิจารณาอย่างน้อยปีละ ๑ ครั้ง และ ๖) มีการนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะจากสภาสถาบันไปใช้ในการปรับแผนหรือวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

จากเหตุผลดังกล่าวสถาบันจึงให้ความสำคัญกับการดูแลและบริหารจัดการความเสี่ยงมาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มีมาตรฐานตามแนวทางของสถาบันในการกำกับดูแล มีการตั้งเป้าหมายการเจริญเติบโตควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพของการดำเนินงาน มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้สถาบันได้ดำเนินการตามวิสัยทัศน์ แผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการประจำปีตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้เป็นสำคัญ ซึ่งประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวสะท้อนไปยังผลการดำเนินงานของสถาบันที่สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้ สถาบันดำเนินการบริหารความเสี่ยงดังนี้

**๒. นโยบายการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน**

สถาบันได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยง โดยการจัดระบบบริหาร ปัจจัยและควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานต่างๆ เพื่อลดมูลเหตุที่จะทำให้เกิดความเสียหาย ให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ประเมินได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสถาบันตามยุทธศาสตร์เป้าหมายตามแผนปฏิบัติการประจำปีที่สำคัญ จึงกำหนดแนวทางไว้ดังนี้

๒.๑ ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรแบบบูรณาการ โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและ

ต่อเนื่อง ลดความเสี่ยงทุกภารกิจหรือกิจกรรมให้เหลือน้อยที่สุด

๒.๒ ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๒.๓ ให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงที่มีการทบทวนและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ

๒.๔ ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อการจัดการที่ดี

๒.๕ ให้การบริหารความสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานตามปกติ

**๓. วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน**

๓.๑ เพื่อเตรียมความพร้อมของสถาบันในการวางแผนป้องกันความสูญเสียที่จะเกิดขึ้น

๓๒. เพื่อลดความกังวลของบุคลากรและผู้บริหารที่อาจมีผลให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง

๓.๓ เพื่อวางแผนรองรับเหตุการณ์เมื่อเกิดการสูญเสียขึ้น

๓.๔ เพื่อรองรับการประเมินคุณภาพการศึกษาทั้งภายในและภายนอก

โดยสถาบันได้กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรไว้ ๒ ระดับ คือ ระดับสถาบัน และระดับส่วนงานวิชาการ /ส่วนงานอื่น /สำนักงานสภาสถาบัน /สำนักงานอธิการบดี ดังนี้

**๑) ระดับสถาบัน** รับผิดชอบโดย **คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีอธิการบดีหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นประธานคณะกรรมการ เจ้าหน้าที่ระดับอาวุโสที่ได้รับมอบหมายตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. ๒๕๔๔ และผู้แทนจากส่วนงานวิชาการ / ส่วนงานอื่น/ สำนักงานสภาสถาบัน/ สำนักงานอธิการบดี เป็นกรรมการ

**๒) ระดับส่วนงานวิชาการ/ ส่วนงานอื่น/ สำนักงานสภาสถาบัน/ สำนักงานอธิการบดี** รับผิดชอบโดย **คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง** มีรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี ผู้อำนวยการ และหัวหน้าสำนักงานสภาสถาบันเป็นประธานอนุกรรมการดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลของรองอธิการบดี คณบดีและผู้อำนวยการที่กำกับดูแล

**๔. การบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน**

**๔.๑ แผนที่ความเสี่ยงของสถาบัน (Risk Map) ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕**

สถาบันได้ศึกษาความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกิดจากความเสี่ยงใน ๖ ด้าน พร้อมทั้งได้พิจารณาผลกระทบที่จะเกิดขึ้นต่อสถาบัน โดยมีผลการศึกษารวม ๒ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

**1. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน**

**ด้านการวิจัย**

อาจารย์และนักวิจัยขาดทักษะ อาจารย์และนักวิจัยขาดเทคนิค

ในการเรียบเรียงบทความ การนำเสนอผลงานวิจัยใน

ระดับนานาชาติ

**ผลกระทบที่เกิดขึ้น**

จำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความวิจัยในระดับนานาชาติ

มีน้อยไม่เป็นไปตามเกณฑ์ประกันคุณภาพการศึกษา

**ผลกระทบที่เกิดขึ้น**

หลักสูตรไม่ตรงตามความต้องการของตลาดแรงงาน

**ผลกระทบที่เกิดขึ้น**

การรับนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษามีจำนวนน้อยกว่าแผนที่กำหนดไว้

|  |  |
| --- | --- |
| **ความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕** | |
| **O13** เพิ่มจำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความ  วิจัยในระดับนานาชาติ | |
| **O2** สำรวจความต้องการ  ของตลาดแรงงาน | **O8** เพิ่มจำนวนนักศึกษา  ระดับบัณฑิตศึกษา |

**3. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการ**

**ปฏิบัติงาน**

**ด้านการเรียนการสอน**

จำนวนนักศึกษาสนใจเข้าศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษาลดลง

**2. ปัจจัยที่ทำให้เกิดความเสี่ยงด้านการ**

**ปฏิบัติงาน**

**ด้านการเรียนการสอน**

ไม่มีหน่วยงานดำเนินการสำรวจความต้องการตลาดแรงงาน

**๔.๒ ผลการวิเคราะห์ความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕**

สถาบันได้วิเคราะห์ความเสี่ยง โดยพิจารณาจากโอกาส/ความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) ของแต่ละปัจจัยเสี่ยงในแต่ละด้านแล้ว พร้อมทั้งได้มาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยงต่อสถาบัน มีผลการประเมินทั้ง ๒ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

**ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **โอกาส**  **ที่จะเกิด** | **ความรุนแรง/**  **ผลกระทบ** | **คะแนน**  **ความเสี่ยง** | **ระดับ**  **ความเสี่ยง** |
| เพิ่มจำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความวิจัยในระดับนานาชาติ | **๕** | **๕** | **๒๕** | **๕** |
| สำรวจความต้องการของตลาดแรงงาน | **๔** | **๔** | **๑๖** | **๔** |
| เพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา | **๔** | **๔** | **๑๖** | **๔** |

**O13** เพิ่มจำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่

บทความวิจัยในระดับนานาชาติ

**O2** สำรวจความต้องการของ

ตลาดแรงงาน

**O8** เพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับ

บัณฑิตศึกษา

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **5** | **5** | **10** | **15** | **20** | **25** |
| **4** | **4** | **8** | **12** | **16** | **20** |
| **3**  **โอกาสที่**  **จะเกิด** | **3** | **6** | **9** | **12** | **15**  **ความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้** |
| **2** | **2** | **4** | **6** | **8** | **10** |
| **1** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5**  **ความเสี่ยงที่ยอมรับได้** |
|  | **1** | **2** | **3** | **4** | **5**  **คะแนน ระดับ ความเสี่ยง**  **ความเสี่ยง ความเสี่ยง**  **20 – 25 5 สูงมาก**  **15 – 19 4 สูง**  **10 – 14 3 ปานกลาง**  **5 – 9 2 น้อย**  **1 – 4 1 น้อยที่สุด** |

**ความรุนแรง / ผลกระทบ**

**๔.๓ ผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕**

จากการวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับสถาบัน ประจำปีงบประมาณ ๒๕๕๕ (ณ วันที่ ๓๐ กันยายน ๒๕๕๕)

พบว่าสถาบันมีความเสี่ยงที่สอดคล้องกับพันธกิจ จำนวน ๒ ด้าน ใน ๓ กิจกรรม ดังนี้

**๔.๓.๑ ด้านการปฏิบัติงาน ( O )**

**ด้านการวิจัย : ความเสี่ยง เพิ่มจำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความวิจัยในระดับ-**

**นานาชาติ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **ระดับความเสี่ยง**  **ก่อนการควบคุม** | **ผลการดำเนินงาน** | **ระดับความเสี่ยง**  **หลังการควบคุม** |
| เพิ่มจำนวนการตีพิมพ์และเผยแพร่บทความวิจัยในระดับนานาชาติ | ( ๕ x ๕ ) ระดับ ๕ | * มีการอบรมเทคนิคการนำเสนอผลงานวิจัยระดับนานาชาติ เพื่อให้ได้รับการพิจารณาลงตีพิมพ์ในวารสารที่มีค่า Impact Factor โดยคาดว่าจะส่งผลชัดเจนในปีงบประมาณ 2556 * จ้างผู้เชี่ยวชาญเตรียมต้นฉบับภาษาอังกฤษนิพนธ์ | ( ๕ x ๕ ) ระดับ ๕ |

**๔.๓.๒ ด้านการปฏิบัติงาน ( O )**

**ด้านการเรียนการสอน : ความเสี่ยง สำรวจความต้องการของตลาดแรงงาน**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **ความเสี่ยง**  **ก่อนการควบคุม** | **ผลการดำเนินงาน** | **ความเสี่ยง**  **หลังการควบคุม** |
| สำรวจความต้องการของ  ตลาดแรงงาน | ( ๔ x ๔ ) ระดับ ๔ | * เผยแพร่ผลการสำรวจผ่านอินเตอร์เน็ต และจัดเก็บข้อมูลผู้สำเร็จการศึกษาจากผู้ประกอบการทุกปี | ( ๔ x ๔ ) ระดับ ๔ |

**๔.๓.๓ ด้านการปฏิบัติงาน ( O )**

**ด้านการเรียนการสอน : ความเสี่ยง เพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **ความเสี่ยง** | **ความเสี่ยง**  **ก่อนการควบคุม** | **ผลการดำเนินงาน** | **ความเสี่ยง**  **หลังการควบคุม** |
| เพิ่มจำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา | ( ๔ x ๔ ) ระดับ ๔ | * ปรับปรุงฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการประชาสัมพันธ์ให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย * เพิ่มช่องทางการประชาสัมพันธ์ * เปรียบเทียบค่าธรรมเนียมการศึกษาและสิ่งอำนวยความสะดวกกับมหาวิทยาลัยอื่น | ( 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 ๒๕๕๕ รอบระยะเวลา ๑๒ เดือน ดังนี้

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ประเภทความเสี่ยง | ระดับ  ความเสี่ยง | กิจกรรม  ตามแผน  (จำนวน) | ผลการดำเนินการ | | | หมายเหตุ |
| ดำเนินการแล้ว | อยู่ระหว่างดำเนินการ | ยังไม่ดำเนินการ |
| ๑. ด้านกลยุทธ์ | ๔ และ ๕ | ๑๕ | ๘ | ๗ | - |  |
| ๒. ด้านการปฏิบัติงาน | ๔ และ ๕ | ๓๗ | ๒๗ | ๑๐ | - |  |
| ๓. ด้านการเงิน | ๔ และ ๕ | ๙ | ๖ | ๓ | - |  |
| ๔. ด้านนโยบาย กฎ ระเบียบ และ  จรรยาบรรณ | ๔ และ ๕ | ๔ | ๒ | ๒ | - |  |
| ๕. ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง | ๔ และ ๕ | - | - | - | - |  |
| ๖. ด้านสภาพแวดล้อม | ๔ และ ๕ | ๑ | ๑ | - | - |  |

**ปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะ**

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงของสถาบันในปีงบประมาณ ๒๕๕๕ ขอสรุปปัญหา อุปสรรคและข้อเสนอแนะที่พบ ดังนี้

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

๒) คณะกรรมการและผู้ที่เกี่ยวข้องอาจไม่เห็นความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง และมักประเมินว่าภารกิจที่ตนรับผิดชอบไม่มีปัจจัยเสี่ยงหรือปัจจัยเสี่ยงน้อย เนื่องจากต้องการรักษาภาพลักษณ์การดำเนินงานของตนไว้ ซึ่งถ้าหากความเสี่ยงที่มีต่อภารกิจนั้นไม่ได้ถูกระบุไว้ แต่เกิดผลกระทบขึ้นมาก็อาจส่งผลต่อการดำเนินงานในภารกิจนั้นๆ และส่งผลต่อการดำเนินงานในภาพรวมของสถาบันได้

๓) ควรปรับปรุงแบบรายงานความเสี่ยงของสถาบันให้มีรายละเอียดมากกว่านี้ เช่น ควรมีช่องรายงานผลความสำเร็จของการดำเนินงานทั้งในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ควรมีช่องระบุเอกสารหลักฐานความสำเร็จ เป็นต้น

๔) ควรมีการประชาสัมพันธ์ผลหรือความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยงให้บุคลากรของสถาบันได้รับทราบเป็นระยะๆ และอย่างทั่วถึง

๕) ควรปรับรูปแบบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง และรูปแบบการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงของสถาบันให้ง่ายสำหรับผู้ปฏิบัติ