

คู่มือการจัดทำ

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๖๒

จัดทำโดย

งานมาตรฐานการควบคุมภายใน

สำนักงานคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

คู่มือการจัดทำ แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หลักการและเหตุผล

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปิดการเรียนการสอนมาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๔๗๕ เป็นต้นมา โดยมีภารกิจหลัก ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการเรียนการสอน ด้านการวิจัย ด้านการบริการวิชาการ ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และด้านบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นทางด้านเกษตร ทั้งในรูปของการผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถออกไปรับใช้ประเทศชาติและสังคม เป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร รวมทั้งเป็นสถาบันการศึกษาที่เป็นที่พึ่งของสังคมและชุมชน ดังนั้น เพื่อให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่าและเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย จึงได้มีนโยบายนำระบบบริหารความเสี่ยงมาใช้ในการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการที่ดี โดยจะช่วยผลักดันให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ลดการสูญเสียและโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายให้แก่มหาวิทยาลัย ภายใต้สถานการณ์การดำเนินงานที่ไม่แน่นอน และส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย จึงมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบโดยคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ประกอบกับ การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน มีตัวบ่งชี้และเกณฑ์การประเมินที่เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงกำกับอยู่ด้วย

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับหน่วยงานย่อย ได้แก่ คณะ/สำนัก/หน่วยงานวิสาขา มีการบริหารความเสี่ยง โดยมีการจัดทำคู่มือฉบับนี้ขึ้น เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาสความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและมีผลทางด้านลบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์

กระบวนการบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการในการระบุเหตุการณ์ ประเมินความเสี่ยง และวิธีการจัดการตอบสนองต่อเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือเพิ่มโอกาสการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กระบวนการบริหารความเสี่ยง จะมีประสิทธิผลที่สุดหากออกแบบให้แทรกหรือฝังอยู่ในกิจกรรมการปฏิบัติงานปกติ

วัตถุประสงค์ในการบริหารความเสี่ยง

๑. เพื่อให้ผลการดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่หน่วยงาน/มหาวิทยาลัยวางไว้
๒. เพื่อให้ผู้บริหาร/บุคลากรเกิดการรับรู้ ตระหนัก และเข้าใจถึงความเสี่ยง ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย และร่วมกันหาวิธีจัดการที่เหมาะสมในการลดความเสี่ยงให้หมดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
๓. สร้างกรอบแนวทางในการดำเนินงานให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ
๔. เพื่อให้มีระบบในการติดตาม ตรวจสอบผลการดำเนินงานและเฝ้าระวังความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา
๕. เพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของหน่วยงาน

ประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

๑. เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และการประกันคุณภาพการศึกษาของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย
๒. เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง และกำหนดวิธีการการป้องกัน/ลด/ขจัดความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ
๓. เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผน การติดตามงาน และประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย

ความแตกต่างระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยง	การควบคุมภายใน
- เป็นงานที่ไม่ใช่งานประจำเป็นกิจวัตร	- ลักษณะงานเป็นงานประจำทำเป็นกิจวัตร
- เป็นงานที่มีลักษณะการจัดการ	- ลักษณะงานเป็นงานปฏิบัติการ
- เน้นการวิเคราะห์ความเสี่ยง	- เน้นกระบวนการปฏิบัติงาน
- แสดงด้วยการนำเสนอ	- บันทึกเป็นเอกสาร
- จำเป็นในสภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง	- ปฏิบัติเป็นประจำตามปกติ
- เป็นงานบริหารตามโครงการ	- เป็นงานปฏิบัติตามวิธีการทำงาน ตามรอบบัญชี
- มุ่งหวังให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย	- เป็นสิ่งที่พึงอยู่ในขอบเขตจำกัด
- มุ่งที่ผลการดำเนินงาน	- มุ่งที่การปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับ
- คำนึงถึงสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้	- คำนึงถึงสิ่งที่เกิดขึ้น ผลิตผลได้
- เน้นการทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไป	- เน้นการมีประสิทธิภาพของระบบควบคุม

นโยบายการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

กำหนดโดยมหาวิทยาลัยซึ่งในแต่ละปีอาจมีความคล้ายคลึงหรือแตกต่างกันตามสถานการณ์และความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยมหาวิทยาลัยจะมีการแจ้งนโยบายและดำเนินการในปีนั้นๆ ไปยังทุกหน่วยงานพร้อมบันทึกข้อความแจ้งให้จัดทำแผนความเสี่ยง

เอกสารประกอบการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง

ในการวิเคราะห์ความเสี่ยง หน่วยงานต้องมีเอกสารเพื่อประกอบการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนี้

๑. แผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (วิเคราะห์ในแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง)

๒. จุดอ่อน/อุปสรรค (ถ้ามี) จากการ SWOT ของหน่วยงาน เพื่อวิเคราะห์ ปัญหา จุดอ่อน และอุปสรรค ในการดำเนินงานของหน่วยงานของปีที่ผ่านมา และคาดว่าจะเป็ความเสี่ยงที่ทำให้การดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมายในปีนี้

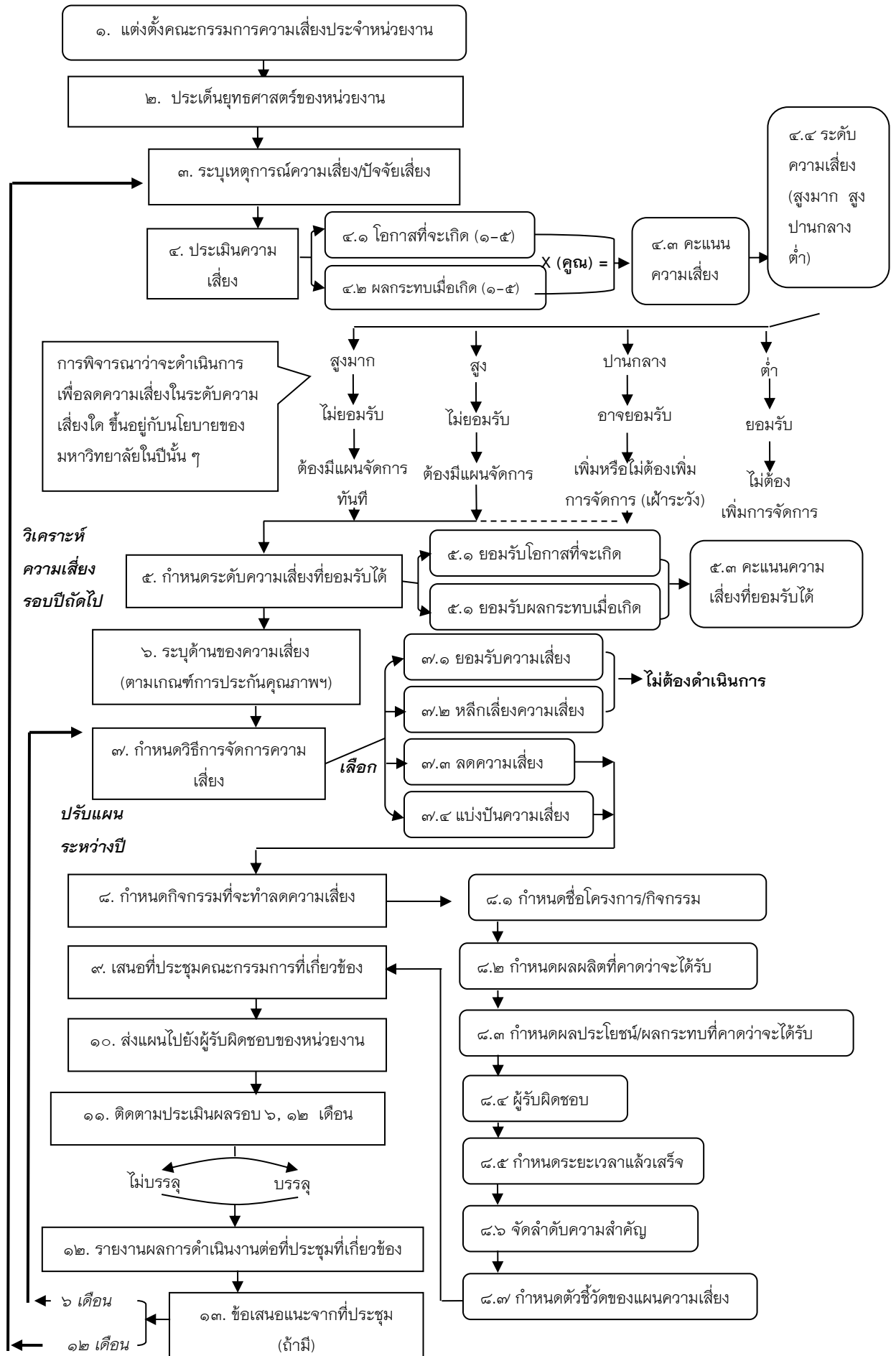
๓. รายงานผลการดำเนินงานรอบ ๑๒ เดือน (ความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่ของปีที่ผ่านมา (ถ้ามี)) เนื่องจากความเสี่ยงที่ยังไม่สามารถควบคุม/ลด/ขจัด ในปีที่ผ่านมาได้ให้นำมาวิเคราะห์และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงใหม่ในปีนี้

๔. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง (ถ้ามี) ได้แก่ ที่ประชุมคณะกรรมการสภามหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย/ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๕. ผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษาของปีที่ผ่านมา เพื่อนำผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุ และ/หรือนำข้อเสนอแนะมาพิจารณาในการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีนี้

๗. ตัวบ่งชี้ประกันคุณภาพการศึกษาของ สกอ. ที่เกี่ยวกับความเสี่ยง

ทั้งนี้ ให้พิจารณาว่าความเสี่ยงที่มาจาก ข้อ ๒-๗ เกี่ยวข้องกับตัวชี้วัดใดในแผนยุทธศาสตร์ หากไม่เกี่ยวข้องสามารถกำหนดตัวชี้วัดเพิ่มได้ พร้อมทั้งหาวิธีการ/กิจกรรมมาควบคุม/ลด/ขจัด ให้หมดไป



๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และตัวแทนที่รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. นำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายของหน่วยงาน (ตัวชี้วัดกำหนดเอง) เป็นหลัก (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๑-๓)

๒.๑ ตัวชี้วัดความสำเร็จ/ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล/กำหนดส่งข้อมูล (แบบฟอร์ม มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๑-๓)

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ

- ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูลตัวชี้วัด อาจจะเป็นจะเป็นคนละคนกับผู้ที่จัดทำกิจกรรม จะเป็นการแบ่งความรับผิดชอบในการจัดเก็บข้อมูล เพื่อความถูกต้อง โปร่งใส เช่น

- กำหนดส่งข้อมูล : การกำหนดวันที่จะส่งข้อมูลตัวชี้วัด บางกิจกรรมจะต้องปล่อยระยะเวลาผ่านพ้นไปสักช่วงระยะเวลา จึงจะสามารถเก็บข้อมูล และบางกิจกรรม สามารถจัดเก็บข้อมูลได้ทันทีหลังจากจัดกิจกรรมเสร็จ ดังนั้น ผู้รับผิดชอบควรพิจารณาช่วงเวลาในการจัดเก็บข้อมูลให้เหมาะสมและสอดคล้อง

ตัวอย่าง

กิจกรรมวางควบคุม : การบริหารหลักสูตร

ปัจจัยเสี่ยง : การกำกับดูแลให้เป็นไปตามข้อบังคับการศึกษา (การบริหารหลักสูตร)

กิจกรรมที่จะทำ : ผู้รับผิดชอบกิจกรรมคือ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

- พัฒนาระบบตรวจสอบคุณสมบัติอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรให้เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐาน
- พัฒนาระบบเตือนและติดตามการปรับปรุงหลักสูตรก่อนครบรอบกำหนดล่วงหน้าอย่างน้อย ๑ ปี

KPI : หลักสูตรผ่านเกณฑ์มาตรฐานการศึกษา ๑๐๐%

(ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สนง.คุณภาพฯ : รายงานผลภายใน ๑๕ กันยายน

๓. **ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง** เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และ เป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่ คาดการณ์ว่าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดู จากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลการตรวจประกันคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์การประกันคุณภาพการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๔**) จากเหตุแห่งความเสี่ยง จากปัจจัยภายนอก ดังนี้

ปัจจัยภายนอก หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การติดตาม ศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลด ผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน

- ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง

- ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลง อัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง

- ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและรสนิยมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา

- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

ปัจจัยภายใน หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของ วัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ (นำไปจัดทำารควบคุมภายใน) ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น

- ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกหนี้

- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ใช้ประโยชน์จากคนที่มีอยู่ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง

- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในกระบวนการบริหารหลักสูตร (หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนักศึกษาจบมาหางานทำได้น้อย) ความผิดพลาดกระบวนการบริหารงานวิจัย (การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ทั่วถึง) ความผิดพลาดของระบบงาน (ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์) ความผิดพลาดของระบบประกันคุณภาพ (ผลการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ)
- ความเสี่ยงจากกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การละเมิดสัญญา นิติกรรมไม่ชัดเจนเป็นธรรม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า สิทธิบัตร)
- ความเสี่ยงจากบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริตโดยตั้งใจ การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต การกระทำผิดโดยตั้งใจ และการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อจำกัดการพัฒนาและติดตั้งระบบ ระบบล้มเหลวไม่ทำงาน การถูกโจมตีความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

๔. **ประเมินความเสี่ยง** ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติคือ

๔.๑ **โอกาสที่จะเกิด** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงานประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด(ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๕**)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสเกิด แต่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่เกิด	๑

* หมายถึง สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๒ ผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๖**)

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๒.๕ แสนบาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕๐,๐๐๐ - ๒.๕ แสนบาท	๓
น้อย	> ๑๐,๐๐๐ - ๕๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑๐,๐๐๐ บาท	๑

* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

ตัวอย่าง : การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๗๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๗๑ - ๘๐%	๓
น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

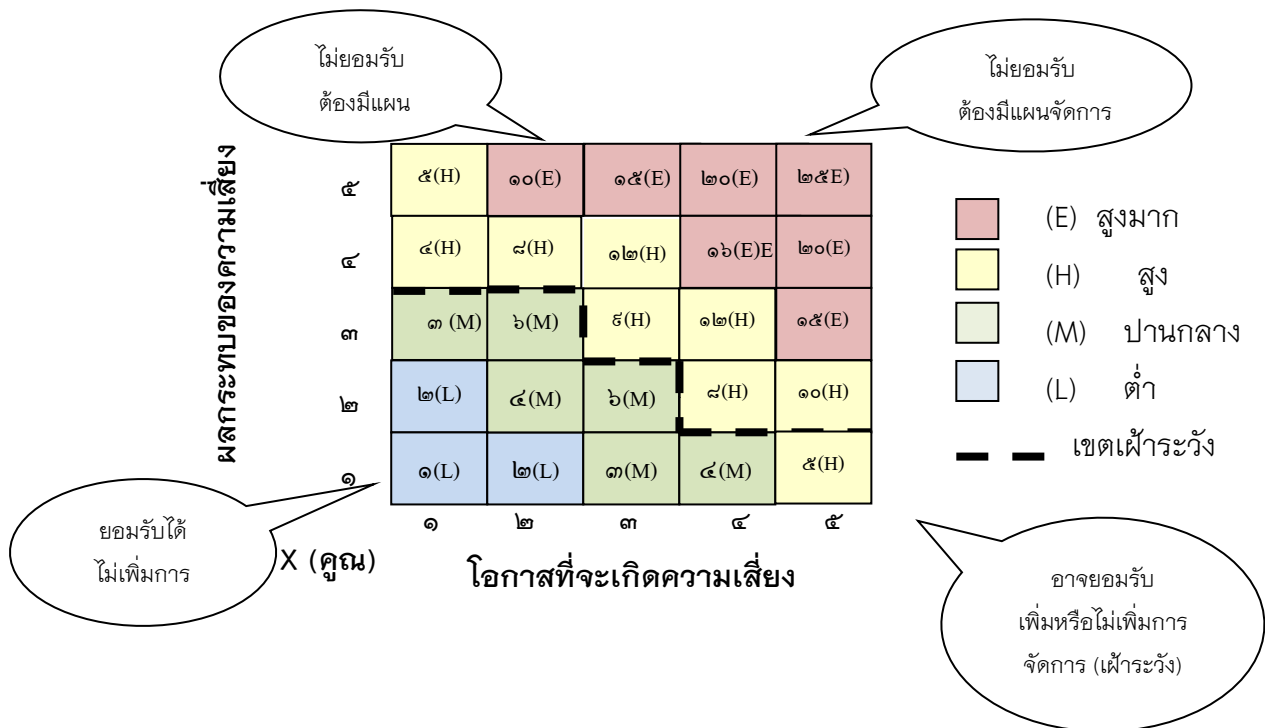
* หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน

๔.๓ คะแนนความเสี่ยง หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๗**) **เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน** โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

๔.๔ ระดับความเสี่ยง เมื่อได้ค่าคะแนนความเสี่ยงแล้วให้นำค่าคะแนนมาเทียบในตาราง เพื่อให้ทราบระดับความเสี่ยง (สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ) ในแต่ละเหตุการณ์ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่องที่ ๘)



แสดงตัวอย่างระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง หมายถึง โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง โดยแบ่งพื้นที่ออกเป็น ๔ ส่วน ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** (สีฟ้า) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยหรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

- **ระดับความเสี่ยงปานกลาง** (สีเขียว) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง **อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้** เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ **เป็นเขตเฝ้าระวัง** แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น
- **ระดับความเสี่ยงสูง** (สีเหลือง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ**
- **ระดับความเสี่ยงสูงมาก** (สีแดง) หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก **ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที**

หมายเหตุ : การพิจารณาว่าจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายของมหาวิทยาลัยในปีนั้น ๆ

๕. กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

๕.๑ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๒ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔)

๕.๓ ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ หมายถึง การให้ค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำค่าคะแนนการยอมรับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าในแต่ละความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง มีค่าคะแนนการยอมรับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงมากน้อยเพียงใด (ใช้เกณฑ์เหมือนข้อ ๔) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๙**)

๖. ระบุด้าน ดังนี้

- **หน่วยงานที่มีการเรียนการสอน** ในระบุด้านของพันธกิจ โดยวิเคราะห์จากจากความเสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในพันธกิจใดตามเกณฑ์มาตรฐานของคู่มือการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งมีอยู่ ๕ พันธกิจ (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๐**) ได้แก่ ๑) ด้านการเรียนการสอน ๒) ด้านการวิจัย ๓) ด้านการบริหารวิชาการ ๔) ด้านการดำเนินงานศิลปวัฒนธรรม ๕) ด้านบริหารจัดการ ทั้งนี้ ต้องมีการวิเคราะห์ให้ครบทุกพันธกิจตามที่เกณฑ์ประกันกำหนด หากพันธกิจใดไม่มีความเสี่ยง ให้ระบุไว้ว่า “ได้วิเคราะห์แล้วไม่มีความเสี่ยง”

- **หน่วยงานระดับสำนัก ให้ระบุด้านของความเสี่ยง** โดยวิเคราะห์จากจากความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ช่อง (๔) ว่าอยู่ในด้านใด โดยระบุเป็นตัวเลข (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๐**) ดังนี้ ๑) ด้านทรัพยากร ๒) ด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ของหน่วยงาน ๓) ด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ๔) ด้านการปฏิบัติงาน ๕) ด้านบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล ๖) จากเหตุการณ์ภายนอก และ ๗) ด้านอื่น ๆ ตามบริบทของสถาบัน ทั้งนี้ ต้องมีอย่างน้อย 2 ด้าน (ต่อปีงบประมาณ)

๗. กำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยง ให้หน่วยงานเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๑**) ซึ่งมี ๔ วิธี ดังนี้

๗.๑ การยอมรับความเสี่ยง ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหามาตรการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

๗.๒ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเสี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

๗.๓ ลดความเสี่ยง หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

๗.๔ การแบ่งปันความเสี่ยง ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

๘. กำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยง เมื่อหน่วยงานทราบวิธีการจัดการความเสี่ยงเรียบร้อยแล้วให้หน่วยงาน โดยดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

๘.๑ กำหนดชื่อโครงการ/กิจกรรม หมายถึง นโยบาย วิธีการ มาตรการ การปฏิบัติ ซึ่งประกอบไปด้วยกิจกรรมต่างๆ ที่หน่วยงานกำหนดขึ้น อาจจะเป็นกิจกรรมคิดริเริ่มใหม่ๆ กิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ กิจกรรมที่เพิ่มเติมจากงานประจำที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเกิดเหตุการณ์นั้น (ระบุในตารางแบบฟอร์ม **ช่องที่ ๑๒**) เพื่อสร้างความมั่นใจว่าหากมีการปฏิบัติตามวิธีการจัดการที่กำหนดขึ้น อาจจะทำให้ความเสี่ยง หดไปหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้อย่างมีประสิทธิภาพและในเวลาที่กำหนด **ทั้งนี้** ในการเลือกกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงนั้น หน่วยงานควรมีแนวทางในการเลือกกิจกรรมที่จะดำเนินการ ดังนี้

- ศึกษาความเป็นไปได้และค่าใช้จ่ายของแต่ละทางเลือกว่ากิจกรรมควบคุมที่แต่ละฝ่ายเสนอมาเพื่อจัดการกับความเสี่ยงนั้น กิจกรรมใดสามารถทำได้จริง เสียค่าใช้จ่ายน้อย โดยต้องเป็นกิจกรรมที่อยู่ในวิสัยที่ทำได้โดยไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงใหม่ ๆ หรือคุ้มค่ากับประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

- วิเคราะห์ถึงผลได้ ผลเสียของแต่ละทางเลือก

ผลได้ คือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเมื่อนำมาตรการนั้นมาใช้ลดความเสี่ยง อาจเกิดขึ้นในทันที หรือในระยะยาว

ผลเสีย ได้แก่ ต้นทุน เวลา หรือความสะดวกที่เสียไป รวมไปถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ในอนาคต

๔.๒ กำหนดผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put) หมายถึง ผลผลิตที่ได้รับจากการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๔.๑ ช่อง (๑๒) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๓)

๔.๓ ประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ (Out come) หมายถึง ความสำเร็จ รวมถึงผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและแวดล้อมในการดำเนินงานตามกิจกรรมในข้อ ๔.๑ ช่อง (๑๒) (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๔)

หมายเหตุ : ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้

๔.๔ กำหนดผู้รับผิดชอบ ในแต่ละกิจกรรมที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยง หน่วยงานต้องกำหนดผู้รับผิดชอบที่จะนำกิจกรรมดังกล่าวไปดำเนินการ (ระบุในตารางงานแบบฟอร์ม ช่อง ๑๕)

๔.๕ กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ ให้กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของการดำเนินงานให้สอดคล้องความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูง ซึ่งต้องรีบดำเนินการก่อน เช่น ความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ๒๕ ต้องรีบดำเนินการก่อน ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จต้องเป็นของปีงบประมาณนั้น (ควรจะเป็นภายในเดือนกรกฎาคม) หรือขึ้นอยู่กับลักษณะของกิจกรรมที่ดำเนินการ ผลการดำเนินการตามช่วงเวลา เช่น กิจกรรมเกี่ยวกับนักศึกษาก่อนจบการศึกษา การกำหนดวันแล้วเสร็จ ควรจะไม่เกินเดือนกุมภาพันธ์ หากจัดทำหลังกุมภาพันธ์ การจัดกิจกรรมจะเกิดปัญหาเนื่องจากกลุ่มเป้าหมายได้จบการศึกษาไปแล้ว เป็นต้น เนื่องจากหน่วยงานต้องรายงานผลเดือนกันยายน ดังนั้นกิจกรรมต่าง ๆ ควรจะแล้วเสร็จก่อน ซึ่งจำเป็นต้องใช้ผลการดำเนินงานในการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป (ระบุในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๑๖)

๔.๖ จัดลำดับความสำคัญ ดูจากคะแนนความเสี่ยง ช่อง (๗) ว่าคะแนนปัจจัยเสี่ยงข้อใดคะแนนมากที่สุด ควรรีบดำเนินการ ให้ระบุ ลำดับ ๑ (ในตารางแบบฟอร์ม ช่อง ๗) ต่อจากคะแนนความเสี่ยง เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน

๔.๗ กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง เช่น ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ หรือ ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ ๙๐ เพื่อวัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

๙. เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

๙. ส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบของหน่วยงาน เมื่อได้แผนบริหารความเสี่ยงที่ผ่านที่ประชุมเห็นชอบแล้ว ให้จัดส่งแผนบริหารความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

๑๐. การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้ เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- ติดตามประเมินผลรอบ ๖ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีว่าวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

- ติดตามประเมินผลรอบ ๑๒ เดือน เพื่อประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณว่าแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดสามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

๑๑. รายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๒ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) ดังนี้

- ที่ประชุมคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน
- ที่ประชุมคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

๑๒. ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม (ถ้ามี) เมื่อหน่วยงานรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง ปีละ ๓ ครั้ง (รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน) คณะกรรมการฯ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงาน ให้หน่วยงานดำเนินการ ดังนี้

- รอบ ๖ เดือน ปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี โดยการการแก้ไขวิธีการในการจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม
- รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีถัดไป

แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ.

หน่วยงาน.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ๑) ๒) ๓)

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้ รับผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความสำ คัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่คาด ว่าจะได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะได้รับ (Out come)		
(๑)	(๒)	(๓)	(๔)	(๕)	(๖)	(๗)=(๖)X (๗)	(๘)	(๙)	(๑๐)	(๑๑)	(๑๒)	(๑๓)	(๑๔)	(๑๕)	(๑๖)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1.....															
- ตัวชี้วัด..... (กำหนดผู้รับผิดชอบเก็บ ข้อมูล-กำหนดส่งข้อมูล)															

.....
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.

“ตัวอย่าง”

มจ-ส-01

แผนการบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562

หน่วยงาน คณะ.....

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) 1) ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI อย่างน้อยร้อยละ 90 2) ปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างน้อยร้อยละ 90 3) ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 90

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 62	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้รับ ผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)×(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การผลิตบัณฑิตที่เป็นนักปฏิบัติ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชา และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล															
1.1 ร้อยละของจำนวน นักศึกษาที่เข้าเรียน ทางด้านการเกษตร เพิ่มขึ้น (ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : สำนักบริหาร/กำหนด ส่งข้อมูล กรกฎาคม 62)	ร้อยละ	5	1.1.1 จำนวนผู้ที่ สนใจเรียน ทางด้าน การเกษตร น้อยลง	5	5	25 (ลำดับ 1)	สูงมาก	16	ทรัพยากร	ลด/ ควบคุม	1.1.1.1 ส่งเสริม ให้มีการปรับ หลักสูตรให้ ตอบสนองตาม ความต้องการ ของผู้เข้าศึกษา และชุมชนให้ มากขึ้น	หลักสูตรที่ ตอบสนอง ความ ต้องการของ ผู้เข้าศึกษา และชุมชน	ผู้ที่สนใจเข้า เรียนเพิ่มมาก ขึ้น	รองฯฝ่าย วิชาการ/ ผอ.สำนัก บริหารฯ	ก.พ.62

ประเด็นยุทธศาสตร์- ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมาย ปี 62	ความเสี่ยง/ ปัจจัยเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				ระดับ ความ เสี่ยงที่ ยอมรับ ได้	ความ เสี่ยง ด้าน	วิธีการจัดการความเสี่ยง				ผู้ รับผิดชอบ	กำหนด ระยะ เวลา แล้ว เสร็จ
				โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk / ลำดับ ความ สำคัญ	ระดับ risk			วิธีการ	กิจกรรมที่จะทำ				
											ชื่อโครงการ/ กิจกรรม	ผลผลิตที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out put)	ประโยชน์หรือ ผลกระทบที่ คาดว่าจะ ได้รับ (Out come)		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)=(6)x(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 บัณฑิตมีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ เก่ง ดี และมีความสุข															
2.1 ผลการพัฒนา บัณฑิตตามอัตลักษณ์ (ผู้รับผิดชอบเก็บข้อมูล : กองแผนงาน/กำหนดส่ง ข้อมูล กรกฎาคม 62)	ค่า เฉลี่ย	4.00	2.1.1 นักศึกษา ขาดคุณธรรม และจริยธรรม ทำให้เกิด เหตุการณ์ที่ทำให้ ให้เสียชื่อเสียง	3	5	15 (ลำดับ 2)	สูงมาก	5	7	ลด/ ควบคุม	2.1.1.1 จัดทำ แผนและ มาตรการ ป้องกันการเสีย ชื่อเสียงเกี่ยวกับ คุณธรรมและ จริยธรรมของ นักศึกษาและ พร้อมทั้ง ดำเนินการตาม แผน	แผน/ มาตรการ ป้องกันการ เสียชื่อเสียง ของนักศึกษา	ไม่มีเหตุการณ์ที่ ทำให้นักศึกษา ของ มหาวิทยาลัย เสียชื่อเสียง ส่งผลให้ นักศึกษาเป็น บัณฑิตที่พึง ประสงค์	รองฯฝ่าย พัฒนาฯ/ ผอ.กองกิจ ฯ/ผอ.กอง แนะแนวฯ/ ผอ.ศูนย์ ศิลปะฯ	ก.พ. 62

.....
 (.....)
 ตำแหน่ง.....
 วันที่.....เดือน.....พ.ศ.