



แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีงบประมาณ 2557

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กุมภาพันธ์ 2557

แผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปีงบประมาณ 2557

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงตามคำสั่ง มท.ที่ 386/2555 โดยมีรองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและการคลังเป็นประธาน และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายต่างๆ ร่วมเป็นกรรมการ โดยมีเป้าหมายจะใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยบรรลุแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ คือ

1. จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากล โดยปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับความสำคัญที่ทวีมากขึ้นของเอเชีย และประชาคม ASEAN
2. ขยายบทบาทความเป็นผู้นำความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบต่างๆ อย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นกับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชีย
3. สร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ไขปัญหาของสังคมด้วยการเพิ่มงบประมาณวิจัย งบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารวิชาการชั้นนำระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงและกลุ่มนักวิจัยคุณภาพสูง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดวารสารวิชาการใหม่ๆ ในระดับ ASEAN หรือเอเชีย
4. พลิกฟื้นบทบาทในการชี้นำ และนำเสนอทางออกอย่างสร้างสรรค์ให้สังคมผ่านสื่อต่างๆ โดยเฉพาะในปัญหาที่อยู่ในบริบทที่เป็นความเชี่ยวชาญทางวิชาการของมหาวิทยาลัย
5. ปลุกฝังจิตวิญญาณธรรมศาสตร์ และทำนุบำรุงสังคม ประชาธิปไตย คุณธรรม ศิลปะ วัฒนธรรม ให้แก่ประชาชน และสังคมผ่านกิจกรรมใน หลักสูตร กิจกรรมเสริมหลักสูตร และกิจกรรมบริการทางวิชาการแก่สังคมรวมถึงการให้บริการสุขภาพแบบองค์รวมแก่สังคมอย่างสม่ำเสมอ
6. สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส และ Accountability รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคม ศิษย์เก่า และประชาชน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยได้มีการประชุมคณะกรรมการอย่างต่อเนื่องมีการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระดมสมองจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย คณะ/สำนัก/สถาบัน มีการนำข้อสังเกตจากสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการตรวจสอบ ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของปีที่ผ่านมา ข้อมูลการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ สถานการณ์หรือเหตุการณ์ภายนอกที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย มาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2557 โดยสรุปได้ดังนี้

1. การระบุวัตถุประสงค์

มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ใช้กระบวนการการบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ และกำหนดวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

2. การระบุความเสี่ยง ปัจจัยเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การระบุความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่เป็นอุปสรรคขัดขวางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยที่จะบรรลุเป้าหมาย ตามแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 11 (พ.ศ. 2555-2559) ตามประเด็นยุทธศาสตร์ที่ประกอบด้วยความเสี่ยงภายในและภายนอกดังนี้

2.1 ความเสี่ยงภายใน หมายถึง ความเสี่ยงที่สามารถควบคุมได้โดยองค์กร ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย ความเสี่ยงด้านทรัพยากร (การเงินงบประมาณ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ อาคารสถานที่) ความเสี่ยงด้านนโยบาย กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านบุคลากร

2.2 ความเสี่ยงภายนอก หมายถึง ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ภายนอกที่ควบคุมไม่ได้โดยองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย ภัยธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม/สงคราม/การก่อการร้าย

นอกจากนี้ยังกำหนดให้การระบุปัจจัยเสี่ยงอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ จึงได้มีการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง และใช้ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงนี้เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อประเมินว่ามาตรการต่างๆที่ได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

3. การประเมินโอกาสและผลกระทบ

การประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) โดยกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ดังนี้

1) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับหน่วยรับตรวจ (หรือ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

โอกาสที่จะเกิดขึ้น (เฉลี่ย)	การแปลค่าโอกาสที่จะเกิด	ระดับคะแนน
1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	สูงมาก	5
1 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	สูง	4
1 ครั้งในรอบ 1 ปี	ปานกลาง	3
1 ครั้งในรอบ 3 ปี	ต่ำ	2
1 ครั้งในรอบ 5 ปี	ต่ำมาก	1

2) การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงในระดับส่วนงานย่อย (หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์)

จำนวนหน่วยงานที่มีความเสี่ยง	การแปลค่าจำนวนหน่วยงาน	ระดับคะแนน
มากกว่า ร้อยละ 80	สูงมาก	5
ร้อยละ 50.1 – 80.0	สูง	4
ร้อยละ 20.1 – 50.0	ปานกลาง	3
ร้อยละ 5.1 – 20.0	ต่ำ	2
น้อยกว่า ร้อยละ 5.0	ต่ำมาก	1

การประเมินผลกระทบ โดยพิจารณาจากความเสียหายที่จะเกิดขึ้นใน 5 ลักษณะ คือ ด้านเวลา ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้านความสามารถในการแข่งขัน และด้านคุณค่าและความดีงาม ดังนี้

1) ความเสียหายด้านเวลา แบ่งความเสียหายเป็น 3 ลักษณะ คือ ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง (เกินกว่า 100 ล้านบาท) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายการบริหารของมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่ และความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

1.1) ความล่าช้าของโครงการที่ใช้เงินลงทุนสูง

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 180 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 136 – 180 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 135 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 46 – 90 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 45 วัน	1

1.2) ความล่าช้าของโครงการสำคัญ เช่น โครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย โครงการตามนโยบายมหาวิทยาลัย โครงการหลักสูตรใหม่

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ มากกว่า 360 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 271 – 360 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 181 – 270 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ 91 – 180 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าของโครงการ ไม่เกิน 90 วัน	1

1.3) ความล่าช้าในการปฏิบัติงานตามปกติ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานมากกว่า 24 วัน	5
สูง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 19 – 24 วัน	4
ปานกลาง	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 13 – 18 วัน	3
ต่ำ	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงาน 6 – 12 วัน	2
ต่ำมาก	ทำให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานน้อยกว่า 5 วัน	1

2) ความเสียหายด้านการเงิน หมายถึง การที่มหาวิทยาลัยต้องสูญเสียเงิน อันเนื่องมาจากการทุจริตภายใน การถูกปรับ การชดใช้ให้คู่กรณี การซ่อมแซมครุภัณฑ์/อาคาร ที่เกิดการปฏิบัติงานที่บกพร่อง ผิดพลาด ส่วนต่างอันเนื่องมาจากการลงทุนที่ผิดพลาด หนี้สูญ การฟื้นฟูความเสียหายจากภัยพิบัติ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียเงินมากกว่า 10% ของเงินสะสม	5
สูง	สูญเสียเงิน 5.0 – 9.99 % ของเงินสะสม	4
ปานกลาง	สูญเสียเงิน 2.0 – 4.99 % ของเงินสะสม	3
ต่ำ	สูญเสียเงิน 1.0 – 1.99 % ของเงินสะสม	2
ต่ำมาก	สูญเสียเงิน 0.1 – 0.99 % ของเงินสะสม	1

3) ความเสียหายด้านชื่อเสียง หมายถึง การเผยแพร่ข่าวทางลบผ่านสื่อต่าง ๆ ยกเว้นทาง Internet

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์หน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	5
สูง	มีการเป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์น้อยกว่า 5 ฉบับ	4
ปานกลาง	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 มากกว่า 5 ฉบับ	3
ต่ำ	เป็นข่าวทางลบในหนังสือพิมพ์ที่ไม่อยู่ในหน้า 1 น้อยกว่า 5 ฉบับ	2
ต่ำมาก	มีการเผยแพร่ข่าวทางลบเฉพาะภายใน มธ.	1

4) ความเสียหายด้านความสามารถในการแข่งขัน แบ่งการประเมินความเสียหายเป็น 2 ลักษณะ คือ

4.1 การประเมินในลักษณะนามธรรม ดังนี้

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์ และก่อให้เกิดความเสียหาย	5
สูง	เสียทรัพยากร (เงิน เวลา บุคลากร) โดยไม่เกิดประโยชน์	4
ปานกลาง	ความไม่บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงาน	3
ต่ำ	เสียโอกาสในการพัฒนา/การเพิ่มขีดความสามารถ	2
ต่ำมาก	ไม่ได้รับประโยชน์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้อย่างเต็มที่	1

4.2 การประเมินในลักษณะรูปธรรม โดยพิจารณาจากอันดับของมหาวิทยาลัย ธรรมชาติในภูมิภาคเอเชีย จำแนกตามกลุ่มสาขาวิชา โดย Quacquarelli Symonds Ltd., หรือ QS Asian University Rankings ต่ำกว่าเป้าหมายที่ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ต้องการ

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหายที่พิจารณาจากผลการจัดลำดับโดย QS	ระดับคะแนน
สูงมาก	มี 5 กลุ่มสาขาวิชาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	5
สูง	มี 4 กลุ่มสาขาวิชาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	4
ปานกลาง	มี 3 กลุ่มสาขาวิชาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	3
ต่ำ	มี 2 กลุ่มสาขาวิชาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	2
ต่ำมาก	มี 1 กลุ่มสาขาวิชาที่ไม่อยู่ใน 50 ลำดับแรก	1

ทั้งนี้ QS Asian University Rankings แบ่งกลุ่มสาขาวิชา ดังนี้

- | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|
| 1) Arts and Humanities | 2) Engineering and Technology |
| 3) Social Sciences and Management | 4) Natural Sciences |
| 5) Life Sciences and Medicine | |

5) ความเสียหาย ด้านคุณค่า และความดีงาม หมายถึงพฤติกรรมและการแสดงออกของนักศึกษา บุคลากร ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

ผลกระทบต่อ มธ.	ความเสียหาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	สูญเสียอัตลักษณ์และความเป็นตัวตน	5
สูง	มธ. ได้รับการสนับสนุนน้อยลงจากสังคม	4
ปานกลาง	จำนวน นศ. สมัครเข้า มธ. ลดลง	3
ต่ำ	ประชาคม มธ. อยู่อย่างไม่เกิดภูมิกัน	2
ต่ำมาก	จำนวนกิจกรรมที่ดีและสำเร็จลดลง	1

การประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงได้ใช้ผลคูณของโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ หรือ โอกาสของหน่วยงานที่จะเกิดเหตุการณ์ (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact) และนำมาพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดว่าจะเกิดความเสียหายในระดับใด ดังแผนภูมิ

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	M	H	H	VH	VH
	3	M	M	H	H	VH
	2	L	M	M	H	H
	1	L	L	M	M	H
		1	2	3	4	5
	โอกาสที่จะเกิด					

หมายเหตุ

L = ความเสี่ยงต่ำ

M = ความเสี่ยงปานกลาง

H = ความเสี่ยงสูง

VH = ความเสี่ยงสูงมาก

4. การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง

ตามที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ในการประชุมครั้งที่ 2/2556 ในวันพฤหัสบดีที่ 29 สิงหาคม 2556 ได้พิจารณากำหนดปัจจัยเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2557 โดยปัจจัยเสี่ยงใน ปีงบประมาณ 2557 นั้น จะกำหนดจากความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อภาพรวมของมหาวิทยาลัย ซึ่งต่างจากปัจจัยเสี่ยง ปีงบประมาณ 2556 เนื่องจากปัจจัยเสี่ยงบางปัจจัยในปีงบประมาณ 2556 เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการบริหารงานประจำ สามารถลดความเสี่ยงได้โดยการวางระบบการควบคุมภายใน

ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2557 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จึงมีมติให้ปรับปัจจัยเสี่ยงที่เคยจัดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงในปีงบประมาณ 2556 เป็นการวางระบบการควบคุมภายในและกำหนดปัจจัยเสี่ยงในปีงบประมาณ 2557 ดังนี้

ยุทธศาสตร์	ปัจจัยเสี่ยง
ยุทธศาสตร์ที่ 1	- การสอนที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระมากกว่าการสอนกระบวนการแสวงหาความรู้และการคิดวิเคราะห์
ยุทธศาสตร์ที่ 2	- นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย - อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนในมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย
ยุทธศาสตร์ที่ 3	- การกระจุกตัวของอาจารย์ที่มีบทความตีพิมพ์ระดับชาติและระดับชาติในสายวิทยาศาสตร์ - จำนวนบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติและนานาชาติมีจำนวนน้อยในสายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์
ยุทธศาสตร์ที่ 6	- การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ - การบริหารจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต ได้แก่ เหตุการณ์อุทกภัย อัคคีภัย วาตภัย ชุมชนุมประท้วง/จลาจล โรคระบาด ระบบไฟฟ้าดับ และแผ่นดินไหว

โดยมีการประเมินโอกาสและผลกระทบ และระดับความเสี่ยง ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : จัดการศึกษาที่ได้มาตรฐานสากลโดยปรับทุกหลักสูตรให้มีเนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการของประเทศ และสอดคล้องกับความสำคัญที่ทวีมากขึ้นของอาเซียนและประชาคม ASEAN

เป้าประสงค์ : ผู้สำเร็จการศึกษาทั้งบัณฑิตระดับปริญญาตรีและบัณฑิตศึกษามีคุณธรรมและมีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของ ผลที่ต้องการ	การประเมินโอกาส			การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
		คะแนน	มธ.	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะ ความ เสียหาย		
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการเรียนการสอน								
ผู้สำเร็จการศึกษาทั้งบัณฑิต ระดับปริญญาตรีและบัณฑิต ศึกษามีคุณธรรมและมี คุณภาพได้มาตรฐานสากล	การสอนที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระ มากกว่าการสอนกระบวนการ แสวงหาความรู้และการคิด วิเคราะห์	4		✓	5	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	20	สูงมาก

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขยายบทบาทความเป็นผู้นำความร่วมมือทางวิชาการในรูปแบบต่างๆอย่างใกล้ชิดมากยิ่งขึ้นกับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชีย

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือในด้านวิชาการ วิจัยและอื่นๆ กับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชียเพิ่มมากขึ้น

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของ ผลที่ต้องการ	การประเมิน โอกาส			การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
		คะแนน	ม.ธ.	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความร่วมมือทางวิชาการ								
มหาวิทยาลัยมีเครือข่ายความร่วมมือในด้านวิชาการ วิจัยและอื่นๆ กับมหาวิทยาลัยชั้นนำใน ASEAN และเอเชียเพิ่มมากขึ้น	1. นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย	4	✓	✓	3	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	12	สูง
	2. อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนในมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย	4	✓	✓	4	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	16	สูงมาก

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างงานวิจัยที่ได้มาตรฐานสากล และแก้ไขปัญหาของสังคมด้วยการเพิ่มงบประมาณวิจัย งบประมาณสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารทางวิชาการชั้นนำระดับนานาชาติ การสร้างเครือข่ายพี่เลี้ยงและกลุ่มนักวิจัยคุณภาพสูง ตลอดจนการผลักดันให้เกิดวารสารวิชาการใหม่ๆ ในระดับ ASEAN หรือเอเชีย

เป้าประสงค์ : สังคมได้รับองค์ความรู้จากงานวิจัยที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากลในการแก้ไขปัญหาของประเทศ

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของ ผลที่ต้องการ	การประเมิน โอกาส			การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
		คะแนน	มี	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านวิจัย								
สังคมได้รับองค์ความรู้จาก งานวิจัยที่มีคุณภาพได้ มาตรฐานสากลในการแก้ไข ปัญหาของประเทศ	1. การกระจุกตัวของอาจารย์ที่มี มีบทความตีพิมพ์ระดับชาติ และสิทธิบัตรในสาย วิทยาศาสตร์	3	✓	✓	4	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	12	สูง
	2. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์ เผยแพร่ในระดับชาติและ นานาชาติมีจำนวนน้อยในสาย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	3	✓	✓	4	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	12	สูง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเป็นเลิศในการบริหารภายใต้หลักธรรมาภิบาลที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใสและ Accountability รวมถึงการมีส่วนร่วมของประชาคมศิษย์เก่า และประชาชน

เป้าประสงค์ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีระบบบริหารจัดการภายในที่มีประสิทธิภาพคล่องตัวและสร้างความผาสุกในการปฏิบัติงานของบุคลากร

กระบวนการหลัก และผลที่ต้องการ (วัตถุประสงค์)	ปัจจัยเสี่ยงที่ขัดขวาง ความสำเร็จของ ผลที่ต้องการ	การประเมิน โอกาส			การประเมิน ผลกระทบ		คะแนน รวม	การแปล ค่า
		คะแนน	มี	หน่วยงาน	คะแนน	ลักษณะ ความเสียหาย		
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านบริหารจัดการภายในและด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ								
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มี ระบบบริหารจัดการภายในที่มี ประสิทธิภาพคล่องตัวและ สร้างความผาสุกในการ ปฏิบัติงาน ของบุคลากร	1. การบริหารจัดการยังไม่มี ประสิทธิภาพเพียงพอ	3	✓	✓	4	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	12	สูง
	2. การบริหารจัดการองค์การ ในสภาวะวิกฤต ได้แก่ เหตุการณ์อุทกภัย อัคคีภัย วาตภัย ชุมชนประท้วง/จลาจล โรคระบาด ระบบไฟฟ้าดับ และแผ่นดินไหว	5	✓	✓	5	ด้าน ความสามารถ ในการแข่งขัน	25	สูงมาก

5. แนวทางการบริหารความเสี่ยง

เมื่อมหาวิทยาลัยได้ประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยงได้กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดย การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การแบ่งปันความเสี่ยง การลดความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยง ดังรายละเอียดดังนี้

1. ระดับความเสี่ยงต่ำ เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมภายในที่ดำเนินการอยู่แล้ว
2. ระดับความเสี่ยงปานกลาง เป็นระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยพอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังหรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
3. ระดับความเสี่ยงสูง เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับยอมรับได้โดยเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม

4.ระดับความเสี่ยงสูงมาก เป็นความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับไม่ได้ และต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับโดยการ เสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

6. แผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2557

จากผลการประเมินความเสี่ยงปีงบประมาณ 2557 จึงกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2557 ในยุทธศาสตร์ที่มีความเสี่ยง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์ที่ 3 และยุทธศาสตร์ที่ 6 โดยรายละเอียด แผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ 2557 เป็นดังนี้

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ		
			ต.ค.56- มี.ค.57	เม.ย.- มิ.ย. 57	ก.ค.- ก.ย.57
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการเรียนการสอน					
การสอนที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระมากกว่า การสอนกระบวนการแสวงหาความรู้และ การคิดวิเคราะห์	1. สร้างกลวิธีการสอนในทุกหน่วยงานที่ จัดการเรียนการสอน	ฝ่ายวิชาการ	✓		
	2. สื่อสารหลักการ Teach Less Learn More และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	ฝ่ายวิชาการ	✓	✓	
	3. ปรับทัศนคติของอาจารย์ให้มุ่งไปสู่ หลักการ Teach Less Learn More	ฝ่ายวิชาการ		✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความร่วมมือทางวิชาการ					
1. นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนใน มหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย	1. โครงการปรับปรุงการให้บริการ นักศึกษาต่างชาติ และปรับปรุงด้าน กายภาพเน้นการให้บริการ แบบ One Stop Service	ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์	✓		
	2. กำหนดนโยบายให้คณะจัดการบริการ ทางการศึกษาและออกใบรายงานผล การศึกษามีประสิทธิภาพภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์		✓	✓
	3. การปรับปรุง website ให้มีข้อมูลการ ให้บริการเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ	ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์		✓	✓
2. อาจารย์ต่างชาติที่มาสอนใน มหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อย	1. ปรับปรุง website ให้มีช่องทางสำหรับ อาจารย์ต่างชาติโดยมีข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ให้ครบถ้วนสมบูรณ์	ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์	✓	✓	

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ		
			ต.ค.56- มี.ค.57	เม.ย.- มิ.ย 57	ก.ค.- ก.ย.57
	2. รวบรวมข้อมูลการรับอาจารย์ต่างชาติ และปรับปรุงมาตรการการสนับสนุน อาจารย์ต่างชาติและเผยแพร่ใน Website	ฝ่ายวิเทศ สัมพันธ์	✓	✓	
	3. จัดสรรงบประมาณสนับสนุนด้านการ จ้างอาจารย์ผู้สอนชาวต่างชาติปีละ 10 ล้านบาท	ฝ่ายวางแผน	✓	✓	✓
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านวิจัย					
1.การระจุกตัวของอาจารย์ที่มีบทความ ตีพิมพ์ระดับนานาชาติในสาย วิทยาศาสตร์	1. สำรวจสาเหตุที่ส่งผลให้อาจารย์ไม่ทำ วิจัยและไม่มีบทความตีพิมพ์ พร้อมทั้ง กำหนดวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม	ฝ่ายวิจัย/คณะ/ หน่วยงาน	✓		
	2. สนับสนุนทุนวิจัยที่เหมาะสมให้กับ กลุ่มอาจารย์และนักวิจัยในทุกระดับ ทั้ง นักวิจัยรุ่นใหม่ รุ่นกลาง และรุ่นใหญ่	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
	3. พัฒนาอาจารย์/นักวิจัยและนักศึกษา ระดับบัณฑิตศึกษา ด้านการเขียน บทความวิจัยเพื่อตีพิมพ์ระดับชาติและ นานาชาติ	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
	4. ผลักดันวารสารทางวิชาการของ มหาวิทยาลัยให้อยู่ในฐานข้อมูล Scopus เพื่อเป็นช่องทางในการเผยแพร่ ผลงานวิจัยของอาจารย์/นักวิจัย	ฝ่ายวิจัย			✓
	5. เพิ่มทุนนักวิจัยให้แก่ผู้ช่วยสอน	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
	6. เพิ่มทุนนักวิจัยให้กับผู้ช่วยนักวิจัย	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
	7. เพิ่มทุนวิจัยหลังปริญญาเอกให้แก่ อาจารย์	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
2. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ใน ระดับชาติและนานาชาติมีจำนวนน้อยใน สายสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	1. สำรวจสาเหตุที่ส่งผลให้อาจารย์ไม่ทำ วิจัยและไม่มีบทความตีพิมพ์ พร้อมทั้ง กำหนดวิธีที่เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม	ฝ่ายวิจัย	✓		

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ		
			ต.ค.56- มี.ค.57	เม.ย.- มิ.ย 57	ก.ค.- ก.ย.57
	2. สนับสนุนทุนวิจัยและปัจจัยสนับสนุนที่เหมาะสมให้แก่อาจารย์ที่ไม่ทำวิจัยและไม่มีบทความตีพิมพ์	ฝ่ายวิจัย	✓	✓	✓
	3. ผลักดันและเพิ่มช่องทางการเสนอผลงานทางวิชาการของอาจารย์	ฝ่ายวิจัย			✓
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านบริหารจัดการภายในและด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ					
1. การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	1. ปรับโครงสร้างสำนักงานอธิการบดีเพื่อลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานและการสับเปลี่ยนหมุนเวียนผู้บริหารในระดับหัวหน้างานและผู้อำนวยการกอง	ฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์รังสิต		✓	✓
	2. การปรับกระบวนการทำงานให้มีลักษณะ one stop service และมีการกำหนดระยะเวลาการทำงานที่ชัดเจน	ฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์รังสิต		✓	✓
	3. พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญในงาน/หน้าที่ของตนเอง ทั้งบุคลากรสายสนับสนุนและสายวิชาการ	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์			✓
	4. การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์/การตัดสินใจ	ฝ่ายวางแผนและบริหารศูนย์รังสิต		✓	✓
	5. นำระบบการบริหารคุณภาพตามมาตรฐานสากล (ISO) มาปรับใช้กับหน่วยงานในสำนักงานอธิการบดี	ฝ่ายประกันคุณภาพ		✓	✓
2. การบริหารจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต ได้แก่ เหตุการณ์อุทกภัย อัคคีภัย วาตภัย ชุมชนุมประท้วง/จลาจล โรคระบาด ระบบไฟฟ้าดับ และแผ่นดินไหว	1. การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตของมธ.	✓		

ปัจจัยเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมโครงการ	ผู้รับผิดชอบ	ช่วงเวลาดำเนินการ		
			ต.ค.56- มี.ค.57	เม.ย.- มิ.ย 57	ก.ค.- ก.ย.57
	2. การดำเนินการตามแผนบริหารความ ต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตของ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	คณะกรรมการ บริหารความ ต่อเนื่อง		✓	
	3. การทดลองตามแผนบริหารความ ต่อเนื่องในสภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์	ในสภาวะวิกฤต ของมธ.		✓	
	4. การประเมินแผนบริหารความต่อเนื่อง ในสภาวะวิกฤตของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ตามขั้นตอน PDCA (Plan Do Check Act)				✓

7. ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยง

ตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่กำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการประเมินความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงว่าหากมหาวิทยาลัยได้ดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยงไปแล้วจะสามารถลดความเสี่ยงลดลงเพียงใด สำหรับการปรับปรุงกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย โดยสรุปตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงแต่ละยุทธศาสตร์ได้ ดังนี้

กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปัจจุบัน ณ 30 กย 56	เป้าที่ต้องการ 30 กย.57
ยุทธศาสตร์ที่ 1 ด้านการเรียนการสอน				
การสอนที่มุ่งเน้นเนื้อหาสาระมากกว่าการสอน กระบวนการแสวงหาความรู้และการคิดวิเคราะห์	วิชาที่สอนโดยใช้การบรรยายเป็นหลัก (มากกว่า 80%)	ร้อยละ	85	25
ยุทธศาสตร์ที่ 2 ด้านความร่วมมือทางวิชาการ				
1. นักศึกษาต่างชาติที่เข้ามาเรียนในมหาวิทยาลัย มีจำนวนน้อย	จำนวนนักศึกษาต่างชาติมากขึ้น	คน	NA	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10

กระบวนการหลัก/ปัจจัยเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วย	ปัจจุบัน ณ 30 กย 56	เป้าที่ต้องการ 30 กย.57
2. อาจารย์ต่างชาติที่มาสอน ในมหาวิทยาลัยมี จำนวนน้อย	จำนวนอาจารย์ต่างชาติเพิ่มขึ้น	คน	98 (ณ 1 ต.ค.2555)	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 10
ยุทธศาสตร์ที่ 3 ด้านวิจัย				
1.การกระจุกตัวของอาจารย์ที่มีบทความตีพิมพ์ ระดับชาติและระดับชาติในสายวิทยาศาสตร์	อาจารย์ประจำที่มีบทความตีพิมพ์ระดับ นานาชาติ (ค่าร้อยละต่ออาจารย์ที่ ปฏิบัติงานจริง)	ร้อยละ	24.58	26
2. จำนวนบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ในระดับชาติ และนานาชาติมีจำนวนน้อยในสายสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์	จำนวนบทความที่ตีพิมพ์เผยแพร่ ระดับชาติและนานาชาติสาย สังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์	บทความ	113	120
ยุทธศาสตร์ที่ 6 ด้านบริหารจัดการภายในและด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ				
1. การบริหารจัดการยังไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	1. กระบวนการที่ได้มีการปรับขั้นตอน การทำงานและกำหนดเวลามาตรฐาน 2. ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	กระบวนการ ค่าเฉลี่ย		2 กระบวนการ 4.00
2 .การบริหารจัดการองค์การในสภาวะวิกฤต ได้แก่ เหตุการณ์อุทกภัย อัคคีภัย วาตภัย ชุมชน ประท้วง/จลาจล โรคระบาด ระบบไฟฟ้าดับ และ แผ่นดินไหว	มีคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะ วิกฤตของมหาวิทยาลัย ธรรมศาสตร์ ทั้ง 4 ศูนย์การศึกษา	คู่มือ	-	4 คู่มือ

8. งบประมาณ

งบประมาณสำหรับกิจกรรมบริหารความเสี่ยง ส่วนใหญ่ใช้งบดำเนินงานที่มีการตั้งงบประมาณเป็นประจำทุกปีอยู่แล้ว

9. การสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยง

เมื่อแผนบริหารความเสี่ยงได้รับความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยแล้ว ฝ่ายเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะได้ออกสื่อสารแผนบริหารความเสี่ยงจากมหาวิทยาลัยสู่หน่วยงานดังนี้

1. ทำหนังสือแจ้งทุกฝ่ายที่ต้องรับผิดชอบดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนบริหารความเสี่ยง
2. จัดประชุมชี้แจงให้ทุกหน่วยงานเพื่อรับทราบนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน ซึ่งจะทำการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นไปทิศทางเดียวกัน และจะทำให้

การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยโดยรวมบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ และยังเป็นการรับฟังข้อคิดเห็นของหน่วยงานในมุมสะท้อนกลับสำหรับเป็นข้อมูลการทำแผนบริหารความเสี่ยงในปีถัดไป

3. จะเผยแพร่แผนบริหารความเสี่ยงทาง Web Site ของกองส่งเสริมมาตรฐานและประกันคุณภาพ

10. แนวทางการติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง

การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงเป็น 2 ลักษณะ

1. การติดตามระหว่างการทำงาน เป็นการติดตามจากผู้บริหารที่ต้องรับผิดชอบตามที่กำหนดไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง

2. การติดตามผลเป็นรายครั้ง จะมีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงและตามตัวชี้วัดในระยะเวลา 6 เดือน 9 เดือน 12 เดือน และรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อไป

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

กุมภาพันธ์ 2557