

**รายงานการประชุม**  
**คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย**  
**ครั้งที่ 7/2555**  
**วันพุธ ที่ 21 พฤศจิกายน 2555**  
**ณ ห้องประชุมสำนักงานอธิการบดี 1 อาคารสำนักงานอธิการบดี ชั้น 2**  
**มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ศูนย์รังสิต**

**ผู้มาประชุม**

- |  |               |
|--|---------------|
| 1. รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและการคลัง<br>(รองศาสตราจารย์เกศินี วิฑูรชาติ)                  | ประธานกรรมการ |
| 2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิชาการ<br>(นางสุภาพ ดวงใสว แทน)                                  | กรรมการ       |
| 3. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและวิจัย<br>(ศาสตราจารย์ ดร.ผดุงศักดิ์ รัตนเดโช)     | กรรมการ       |
| 4. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์<br>(รองศาสตราจารย์ พันเอก ดร.ถวัลย์ ฤกษ์งาม) | กรรมการ       |
| 5. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหาร ศูนย์รังสิต<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์.ดร.ชนัญ ผลประไพ)        | กรรมการ       |
| 6. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน<br>(รองศาสตราจารย์ ดร. สมชาติ โชคชัยธรรม)                  | กรรมการ       |
| 7. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายประกันคุณภาพการศึกษา<br>(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.دنุพันธ์ วิสุวรรณ) | กรรมการ       |
| 8. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการนักศึกษา<br>(รองศาสตราจารย์ ดร.ชาลี เจริญลาภนพรัตน์)           | กรรมการ       |
| 9. ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี<br>(นางดวงใจ ศุภสารัมภ์)                                 | กรรมการ       |
| 10. ผู้อำนวยการกองแผนงาน<br>(นางวัลย์รัตนา เสรีอุโณ)                                     | กรรมการ       |
| 11. ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน<br>(นางสาวอรุณศรี เตชะดำรงสิน)                       | กรรมการ       |

12. วิชาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมมาตรฐาน  
และประกันคุณภาพ กรรมการและเลขานุการ  
(นางชนันดา ธีญะวุฒิ)
13. นายจรินทร์ สุนิตย์สกุล กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
14. นางสาวชัมย์พร หวานแท้ ผู้ช่วยเลขานุการ

### ผู้ไม่มาประชุม

1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายการคลัง กรรมการ (ลาประชุม)  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีรยา นิมอ้อย)
2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ กรรมการ (ลาประชุม)  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุปรีย์ ฤทธิรงค์)
3. วิชาการในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานวิเทศสัมพันธ์ กรรมการ (ลาประชุม)  
(นางอุษาจรัส เวชพงศา)

### ผู้เข้าร่วมประชุม

1. นางสาวสุรัสวดี อาจนนท์ลา กองการเจ้าหน้าที่
2. นางสาวทิพวรรณ กมลพัฒนานันท์ หัวหน้างานพัฒนาหลักสูตรและบริหารการศึกษา

### เริ่มประชุมเวลา 13.30 น.

ประธานกล่าวเปิดประชุมและขอให้ที่ประชุมพิจารณาเรื่องต่างๆ ตามระเบียบวาระการประชุม  
ดังนี้

### ระเบียบวาระที่ 1 : เรื่องที่ประธานแจ้งให้ที่ประชุมทราบ

#### 1.1 การจัดประชุมเชิงปฏิบัติการ( Workshop) “เรื่อง แผนบริหารความเสี่ยงประจำปี งบประมาณ 2556-2559

ฝ่ายเลขานุการแจ้งว่าตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงครั้งที่ 6/2555  
วันที่ 3 ตุลาคม 2555 มีมติให้ฝ่ายเลขานุการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง  
เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2555 โดยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตามแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยทั้ง  
6 ยุทธศาสตร์ร่วมพิจารณาปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาส และผลกระทบ รวมถึงการเสนอ  
กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อให้การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมินโอกาส และผลกระทบ อยู่บน  
พื้นฐานความเข้าใจที่ตรงกัน และสอดคล้องกัน มีตัวชี้วัดความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรมโดยมีข้อมูล  
เชิงประจักษ์สนับสนุนทุกยุทธศาสตร์ซึ่งจะทำให้การกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยงสามารถจัดการ  
กับปัจจัยเสี่ยงได้ โดยทุกฝ่ายได้ให้ความร่วมมือทำให้การประชุมเชิงปฏิบัติการในวันดังกล่าวเป็นไป  
โดยเรียบร้อย ส่วนรายละเอียดจะได้พิจารณาในระเบียบวาระที่ 4.2

**มติที่ประชุม**

ที่ประชุมรับทราบ

**ระเบียบวาระที่ 2 : เรื่องพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 6/2555**

ประธานเสนอให้ที่ประชุมพิจารณารับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 6/2555

เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2555 (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารประกอบการประชุม)

**มติที่ประชุม**

ที่ประชุมมีมติรับรองรายงานการประชุมครั้งที่ 6/2555 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2555

โดยไม่มีการแก้ไข

**ระเบียบวาระที่ 3 : เรื่องสืบเนื่อง**

ไม่มี

**ระเบียบวาระที่ 4 : เรื่องพิจารณา****4.1 รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย****ปีงบประมาณ 2555**

ฝ่ายเลขานุการได้สรุปผลการติดตามการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2555 โดยแผนบริหารความเสี่ยงดังกล่าวมีกิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่จะจัดการกับปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวกับการบริหารวิจัย 2 ปัจจัย คือ (1) การกระจุกตัวของอาจารย์ประจำที่มีบทความตีพิมพ์ระดับชาติและระดับนานาชาติ (2) การตีพิมพ์ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติ รวมถึงการนำเสนองานวิจัยสู่สังคมยังมีจำนวนน้อย และการจัดการภัยพิบัติ ซึ่งการติดตามได้ใช้แบบฟอร์มเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ติดตามการดำเนินงานของกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง และ (2) ประเมินผลการบริหารความเสี่ยงจากตัวชี้วัดความเสี่ยง ซึ่งผลการติดตามด้านการวิจัยดำเนินการแล้วเสร็จ 6 กิจกรรม (33.33%) อยู่ระหว่างดำเนินการ 4 กิจกรรม (22.22%) ยังไม่ดำเนินการ 8 กิจกรรม (44.44%) และมีตัวชี้วัดรวม 4 ตัวบ่งชี้ ผลการดำเนินงานใกล้เคียงกับเป้าหมาย 3 ตัวบ่งชี้ และบรรลุเป้าหมาย 1 ตัวบ่งชี้

ส่วนด้านการจัดการกรณีเกิดอุทกภัย ผลการติดตามดำเนินการแล้วเสร็จ 7 กิจกรรม (38.89%) อยู่ระหว่างดำเนินการ 12 กิจกรรม (66.67%) และมีตัวบ่งชี้ความสำเร็จจากจำนวนกิจกรรมที่ดำเนินการ ทำให้การดำเนินการยังไม่บรรลุเป้าหมาย

นอกจากนี้ยังเสนอแนวทางการดำเนินการต่อไป ซึ่งหากที่ประชุมเห็นชอบจะได้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป (รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุม)

ที่ประชุมพิจารณาแล้ว มีข้อสังเกตดังนี้

1. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์วิจัยรังสีตรายงานเพิ่มเติมว่า กิจกรรมบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการก่อสร้างเพื่อป้องกันน้ำท่วม มีผลการดำเนินงานกว่าร้อยละ 90 และอาจจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2555 ส่วนมาตรการอื่นก็จะได้ดำเนินการไปพร้อมกัน

2. ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการและวิจัยได้ชี้แจงว่า ผลการดำเนินงานที่รายงานไม่สอดคล้องกับมาตรการสนับสนุนส่งเสริมด้านการวิจัยที่ดำเนินการไปหลายมาตรการ ฝ่ายวิจัยจึงขอตรวจสอบตัวเลขผลการดำเนินงานและปรับตัวเลขให้ถูกต้อง

3. ที่ประชุมเห็นว่าผลการดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับตัวบ่งชี้แล้วยังไม่บรรลุเป้าหมายเป็นส่วนใหญ่โดยเฉพาะด้านการวิจัย ที่โดยข้อเท็จจริงที่รับรู้กันว่าผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งแง่ผลงานและจำนวนนักวิจัย จึงควรปรับรูปแบบการรายงานโดยแสดงแนวโน้มของผลการดำเนินงานและมาตรการที่ดำเนินการไป จะทำให้สภามหาวิทยาลัยมั่นใจกับมาตรการการดำเนินงานต่อเนื่องของมหาวิทยาลัย ส่วนกรณีของภัยพิบัติให้รายงานถึงความสำเร็จของการดำเนินกิจกรรม และมาตรการที่จะดำเนินการต่อในปี 2556 โดยให้หารือกับผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์รังสี

4. จากผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงแม้จะไม่บรรลุตามเป้าหมายตัวบ่งชี้ อาจไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวไม่ลดลง เนื่องจากกิจกรรมบางอย่างต้องใช้ระยะเวลาหนึ่งจึงจะเห็นผล นอกจากนี้อาจมีความเสี่ยงในลักษณะอื่นเข้ามาแทนที่ ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงควรดำเนินการอย่างต่อเนื่องและให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงก่อน ดังเช่น กรณีการป้องกันน้ำท่วมแม้กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงยังอยู่ระหว่างดำเนินการ แต่เนื่องจากปีนี้น้ำไม่ท่วมทำให้ความเสี่ยงเรื่องดังกล่าวลดลง แต่ยังมีปัจจัยเสี่ยงในประเด็นที่ยังไม่มีระบบการบริหารจัดการหรือดำเนินการในสถานการณ์วิกฤต จึงควรพิจารณาและดำเนินกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงต่อทั้งในเรื่องการกำหนดมาตรการการบริหารจัดการและการดำเนินการในสถานการณ์วิกฤต เช่น การจัดเก็บระบบเอกสาร ระบบการสำรองข้อมูล ส่วนกรณีของฝ่ายวิจัยส่วนใหญ่มีแนวโน้มดีขึ้น แต่อาจต้องพิจารณากิจกรรมที่จะดำเนินการต่อไปว่าเป็นกิจกรรมใหม่หรือกิจกรรมเก่า หากเป็นกิจกรรมเก่าต้องพิจารณาว่ายังสามารถบริหารจัดการได้หรือไม่

### **มติที่ประชุม**

ที่ประชุมมีมติให้ฝ่ายเลขานุการปรับรายงานตามข้อสังเกตของคณะกรรมการโดยการประสานงานกับผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายบริหารศูนย์รังสี ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวางแผน และผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายวิจัยเพื่อนำเสนอสภามหาวิทยาลัยต่อไป

**4.2 ร่างแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2556 (สรุปจากการประชุม  
เชิงปฏิบัติการ “เรื่องแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2556-2559”  
วันที่ 31 ตุลาคม 2555)**

ฝ่ายเลขานุการได้นำผลการประชุมเชิงปฏิบัติการ เรื่องแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี  
งบประมาณ 2556-2559” เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2555 ของทุกฝ่ายมาสรุปเป็นเอกสารการประเมิน  
โอกาสและผลกระทบ โดยให้เอกสารดังกล่าวครอบคลุมสาระสำคัญของ การประเมินโอกาสและ  
ผลกระทบทุกยุทธศาสตร์ เพื่อให้สามารถพิจารณาความสอดคล้องของ การระบุกระบวนการหลัก  
ผลที่ต้องการ ปัจจัยเสี่ยง ตัวชี้วัดความเสี่ยง ข้อมูลการดำเนินงานในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องการ  
การประเมินโอกาสและผลกระทบ และการจัดลำดับความเสี่ยง พร้อมกับเสนอกิจกรรมการบริ  
หารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2556 จึงนำเสนอคณะกรรมการพิจารณาให้ความเห็นชอบสำหรับ  
นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย (รายละเอียดตามเอกสารประกอบวาระการประชุม)

ประธานขอให้ที่ประชุมพิจารณาเป็นรายยุทธศาสตร์ สามารถสรุปข้อสังเกตในแต่ละ  
ยุทธศาสตร์ได้ดังนี้

**1.ยุทธศาสตร์ที่ 1**

1.1 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 “หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและสังคม” ควรเพิ่ม  
ตัวชี้วัดอีก 2 ตัวชี้วัด คือ (1) ร้อยละของบัณฑิตที่มีงานทำที่ตรงกับสาขาที่สำเร็จการศึกษา และ  
(2) ความพึงพอใจของนายจ้างที่มีต่อบัณฑิต

1.2 กิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่ 4 “การสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็นนักศึกษาใหม่  
ยังไม่ดึงดูดให้ผู้มีศักยภาพสูงมาสมัครเป็นนักศึกษาใหม่” ข้อ 4.1 การจัด TU-Open House ควรให้  
ระบุกิจกรรมให้ชัดเจนครอบคลุมทั้งระดับปริญญาตรี และระดับบัณฑิตศึกษา โดยระดับบัณฑิตศึกษา  
ควรจัดในลักษณะการนำเสนอผลงานพร้อมกับการจัดนิทรรศการ ซึ่งสอดคล้องกับการดำเนินการของ  
ฝ่ายวิจัย จึงมอบหมายให้ฝ่ายวิจัยเป็นผู้รับผิดชอบ และกิจกรรม 4.4 “จัดสรรทุนสนับสนุนผู้ช่วยวิจัย  
จากกองทุนการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา” การเขียนกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงไม่สอดคล้องกับ  
ปัจจัยเสี่ยง(เรื่องการสื่อสาร) ฝ่ายวิชาการจึงขอตัดออก ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบให้ตัดออก

1.3 โดยหลักการบริหารความเสี่ยงจะให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่คะแนนสูงก่อน โดยควร  
มีกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงในปัจจัยที่มีความเสี่ยงสูงหลายกิจกรรม แต่จากแผนบริหารความ  
เสี่ยงที่กำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงอาจยังไม่ได้ให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนสูง  
กล่าวคือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 “หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของผู้ใช้งานและสังคม” ระดับคะแนนความ  
เสี่ยงอยู่ที่ 9 คะแนน มีเพียง 1 กิจกรรม แต่ปัจจัยเสี่ยงที่ 4 “การสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายที่จะเป็น  
นักศึกษาใหม่ยังไม่ดึงดูดให้ผู้มีศักยภาพสูงมาสมัครเป็นนักศึกษาใหม่” ระดับคะแนนความเสี่ยงอยู่ที่

6 คะแนน มีถึง 4 กิจกรรม จึงควรทบทวนการกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับ ปัจจัยเสี่ยงที่มีความเสี่ยงสูง

1.4 ปัจจัยเสี่ยง “หลักสูตรยังไม่มีความเป็นสากลเพียงพอ” ให้เพิ่มกิจกรรมการบริหาร ความเสี่ยงเป็นข้อ 5.1 โดยการประสานงานกับหน่วยงานในการจัดทำแผนการเปิดหลักสูตรนานาชาติ ล่วงหน้าอย่างน้อย 3 ปี เพื่อให้มีเครื่องมือการบริหารหลักสูตรในเรื่องต่าง ๆ เช่น การจัดสรร อัตราค่าจ้าง การจัดสรรทรัพยากร การจัดสรรพื้นที่ การวางผังแม่บท เป็นต้น และความยั่งยืนของ มหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงที่ต้องมีการวางแผนระยะยาวในภาพรวม

## 2. ยุทธศาสตร์ที่ 2

ที่ประชุมมีความเห็นว่าเนื่องจากการระบุนกระบวนการหลัก การระบุปัจจัยเสี่ยง การประเมิน โอกาสและผลกระทบยังไม่สอดคล้องกัน ไม่มีข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยงและเป้าหมายที่ต้องการ แต่เนื่องจากวันนี้ผู้แทนฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ไม่ได้เข้าร่วมประชุม จึงมอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ ประสานงานกับฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ในการปรับแผนบริหารความเสี่ยงตามมติที่ประชุม และให้ ประสานงานให้ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์ให้ความสำคัญกับปัจจัยเสี่ยงที่คะแนนสูง โดยการระบุตัวชี้วัด ความเสี่ยงและเป้าหมายที่ต้องการให้ครบถ้วน โดยให้หารือกับผู้อำนวยการกองแผนงาน

## 3. ยุทธศาสตร์ที่ 3

1. จากผลการติดตามวาระที่ 4.1 ด้านการวิจัย แม้ผลการดำเนินงานจะมีแนวโน้มดีขึ้นแต่ยังไม่เพียงพอที่จะบรรลุเป้าหมาย และจากผลการประเมินความเสี่ยงยังมีปัจจัยเสี่ยงเดิม ทั้ง 2 ปัจจัย คือ (1) การกระจุกตัวของอาจารย์ประจำที่มีบทความตีพิมพ์ระดับชาติและนานาชาติ และ (2) การตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในระดับชาติและนานาชาติรวมถึงการนำเสนองานวิจัยสู่สังคมยังมีจำนวนน้อย และยังมี ความเสี่ยงที่สูงอยู่ การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการเชิงป้องกันก่อกำเนิดความเสียหาย จึงควร พิจารณาว่ากิจกรรมที่เสนอในแผนบริหารความเสี่ยงปี 2556 เป็นกิจกรรมใหม่หรือกิจกรรมเก่า หากยังเป็นกิจกรรมเก่าควรทบทวนว่ายังสามารถนำมากำหนดเป็นกิจกรรมต่อไปได้หรือไม่ หรือควร พิจารณานำเสนอกิจกรรมใหม่เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงในปัจจุบันดังกล่าวลดลงได้ นอกจากนี้หาก ปัจจัยเสี่ยงและตัวชี้วัดเดิมที่เป็นปัจจัยเสี่ยงสูงทั้ง 2 ปัจจัยข้างต้น ไม่สะท้อนเป้าหมายของ มหาวิทยาลัย อาจต้องมีการพิจารณาทบทวนปัจจัยเสี่ยงและตัวชี้วัดความเสี่ยงให้ตรงกับสิ่งที่ เป็น ความต้องการของมหาวิทยาลัย ส่วนรูปแบบการนำเสนอรายงานอาจเริ่มจากผลการดำเนินงานปี ที่ผ่านมาก่อนว่าปัจจัยเสี่ยงลดลงอย่างไร แล้วตามด้วยมาตรการต่อเนื่องที่จะดำเนินการในปี 2556

2. จากผลการประเมินปัจจัยเสี่ยงของฝ่ายวิจัยรวม 9 ปัจจัย แต่มีปัจจัยที่ผลการประเมินความ เสี่ยงสูง อยู่ 4 ปัจจัยเสี่ยง คือ ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 “การกระจุกตัวของอาจารย์ที่มีบทความตีพิมพ์ระดับชาติ และระดับนานาชาติและสิทธิบัตร ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 “การตีพิมพ์เผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติและระดับ นานาชาติรวมถึงการนำเสนองานวิจัยสู่สังคมยังมีจำนวนน้อย ปัจจัยเสี่ยงที่ 7 “ความไม่ชัดเจน

ของแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากิจการวิจัยของมหาวิทยาลัย” และปัจจัยเสี่ยงที่ 9 “การดำเนินการให้วารสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเผยแพร่ยังไม่ทันตามกำหนดเวลา” (มีระดับคะแนน 12 คะแนนเท่ากัน) และกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพียง 4 ปัจจัยเสี่ยงนี้ ซึ่งประชุมเห็นชอบให้นำเสนอสภามหาวิทยาลัยเฉพาะปัจจัยเสี่ยงที่มีคะแนนสูงทั้ง 4 ปัจจัย

3. การประเมินโอกาสของบางปัจจัยเสี่ยงอาจยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ ให้ตรวจสอบด้วย เช่น การประเมินโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงปัจจัยที่ 1

#### 4. ยุทธศาสตร์ที่ 4

1. เนื่องจากการประเมินโอกาสและผลกระทบของยุทธศาสตร์ยังไม่เรียบร้อย เนื่องจากฝ่ายบริหารศูนย์วิจัยติดอยู่ระหว่างรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานนั้น ที่ประชุมเห็นว่าเพื่อให้สามารถนำแผนบริหารความเสี่ยงเสนอต่อสภามหาวิทยาลัยได้ทันภายในเดือน ธันวาคม 2555 จึงขอให้ฝ่ายบริหารศูนย์วิจัยใช้ข้อมูลเท่าที่มีอยู่ในขณะนี้ประเมินโอกาสและผลกระทบ

2. จากข้อมูลการประเมินผลกระทบเท่าที่มีข้อมูล ขอให้ฝ่ายบริหารศูนย์วิจัยตีบทวนผลการประเมินด้วยว่าสอดคล้องกับเกณฑ์หรือไม่ และประเมินผลกระทบที่มีความเสียหาย 2 ลักษณะ โดยควรจะต้องสนใจประเมินผลกระทบจากลักษณะความเสียหายที่ชัดเจนที่สุดก่อน เช่น ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 กิจกรรมที่ให้บริการกับประชาชนในลักษณะเดิม ที่ประเมินความเสียหายเป็นด้านการเงิน และการแข่งขัน เป็นต้น โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสียหายเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับลักษณะความเสียหาย

#### 5. ยุทธศาสตร์ที่ 5

1. จากผลการประเมินความเสี่ยงในส่วนการประเมินโอกาสยังไม่สอดคล้องกับเกณฑ์ ดังนั้นที่ประชุมขอให้ฝ่ายการนักศึกษาทบทวนว่า เกณฑ์การประเมินโอกาสของมหาวิทยาลัยสามารถนำมาใช้ในการประเมินปัจจัยเสี่ยงได้หรือไม่ หากไม่สามารถใช้ในการประเมินโอกาสได้ขอให้เสนอหลักเกณฑ์การประเมินโอกาสที่สอดคล้องกับลักษณะเฉพาะของฝ่ายการนักศึกษา

2. ฝ่ายการนักศึกษาขอปรับตัวชี้วัดความเสี่ยง ของปัจจัยเสี่ยงที่ 2 จาก “จำนวนอาสาสมัครในระบบต่อประชากร มธ.” เป็น “ร้อยละของจำนวนอาสาสมัครในระบบต่อประชากร มธ.” ระบุผลงานปัจจุบันน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 1 กำหนดเป้าหมายเป็นร้อยละ 4 ปัจจัยเสี่ยงที่ 3 “ระบบการประเมินระบบกลไกการปลูกฝังความเป็นธรรมศาสตร์ยังไม่ีประสิทธิภาพเพียงพอ” กำหนดเป้าหมายว่าจะมีระบบ จากเดิมที่ยังไม่มีระบบ และปัจจัยเสี่ยงที่ 4 จาก “ร้อยละของความสำเร็จของกิจกรรมย่อยในโครงการในแต่ละปี” เป็น “ร้อยละของโครงการด้านจิตอาสาที่มีผลการประเมิน” คะแนนเฉลี่ยมากกว่า 3.51 และระบุผลในงานปัจจุบันที่น้อยกว่าร้อยละ 80 พร้อมกำหนดเป้าหมายที่ร้อยละ 90 ซึ่งที่ประชุมเห็นชอบด้วย

3. เนื่องจากการกำหนดกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดกรอบการดำเนินการที่ยังไม่ได้ลงรายละเอียด ที่ประชุมจึงให้ฝ่ายการนักศึกษาจัดทำกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงที่แสดงรายละเอียดของกิจกรรมที่จะดำเนินการในช่วงไตรมาสเพื่อให้สามารถติดตามการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 6. ยุทธศาสตร์ที่ 6

1. ในเรื่องความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล ที่ประชุมมอบหมายให้ผู้อำนวยการสำนักงานตรวจสอบภายใน (คุณอรุณศรี เตชะดำรงสิน) ประสานงานกับกองคลังในการกำหนดตัวชี้วัดปัจจัยเสี่ยงที่ 1 “การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินกับสาธารณะยังไม่ครบถ้วนและทันเวลา” และนำเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงปัจจัยเสี่ยงที่ 2 “ระบบและกลไกการป้องกันก่อนเกิดความเสียหาย” ยังไม่เพียงพอให้ครบถ้วน ชัดเจน ทั้งเนื้อหาและกรอบเวลาการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น แนวทางการกำกับดูแลทางการคลัง การจ้างผู้สอบบัญชีภายนอก และแนวทางการติดตามของฝ่ายตรวจสอบ เป็นต้น

2. ในกรณีความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่อยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารศูนย์รังสิตให้นำเสนอแยกออกเป็นปัจจัยภายนอก โดยอยู่ในความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต

3. ปัจจัยเสี่ยงด้านบริหารจัดการภายใน (ปัจจัยเสี่ยงที่ 1.1 “ระบบข้อมูลสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารยังไม่มีบูรณาการให้พร้อมใช้งานอย่างทันท่วงที”) และด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 “การจัดการและการกำกับดูแลเพื่อให้มีสารสนเทศสำหรับการปฏิบัติงาน การบริหารการตัดสินใจเชิงนโยบายยังไม่สมบูรณ์และทันเวลา”) ให้รวมเป็นเรื่องเดียวกัน

4. การเขียนปัจจัยเสี่ยงด้านบุคลากร กระบวนการหลักที่ 2.2 (บุคลากรมีความสามารถทดแทนผู้ทำหน้าที่ผู้บริหารเมื่อผู้บริหารครบวาระ เกษียณหรือลาออก) ยังไม่ชัดเจน ที่ประชุมมอบให้ฝ่ายบริหารบุคคลทบทวน

5. ที่ประชุมมีข้อสรุปให้นำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย 4 ปัจจัยเสี่ยง คือ

(1) ปัจจัยเสี่ยงด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านบริหารจัดการภายใน ปัจจัยเสี่ยงเกี่ยวกับ (ให้รวมกันตามข้อสังเกตข้อ 3) “ระบบข้อมูลสนับสนุนการทำงานของผู้บริหารยังไม่มีบูรณาการให้พร้อมใช้งานอย่างทันท่วงที”

(2) ด้านธรรมาภิบาล ปัจจัยเสี่ยงที่ 2 ระบบและกลไกการป้องกันก่อนเกิดความเสียหายยังไม่เพียงพอ

(3) ด้านธรรมาภิบาล ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 การเปิดเผยข้อมูลทางการเงินกับสาธารณะยังไม่ครบถ้วนและทันเวลา

(4) ด้านบุคลากร ปัจจัยเสี่ยงที่ 1 การพัฒนาบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารระดับกลาง



## 7. ข้อสังเกตภาพรวม

1. จากการเปรียบเทียบทั้ง 6 ยุทธศาสตร์ คะแนนความเสี่ยงในแต่ละยุทธศาสตร์ไม่เท่ากัน เพราะตัวชี้วัดความเสี่ยงแต่ละยุทธศาสตร์แตกต่างกัน ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับโอกาสและผลกระทบเป็นข้อมูลประกอบการรายงาน
2. ที่ประชุมมีข้อสรุปให้นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 1 ,3 และ 6 ซึ่งมีผลการประเมินความเสี่ยงในภาพรวมค่อนข้างสูงและให้นำเสนอเฉพาะปัจจัยที่ระดับคะแนนสูง 3 ระดับ
3. ที่ประชุมมีข้อสรุปให้นำเสนอแผนบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยเป็นเอกสาร 2 ฉบับ โดยฉบับแรกนำเสนอเฉพาะยุทธศาสตร์ ที่ 1 ,3 และ 6 ในปัจจัยความเสี่ยงที่มีคะแนนสูง 3 ลำดับแรก และอีกฉบับนำเสนอรวมทุกยุทธศาสตร์ และทุกปัจจัยเสี่ยงโดยเป็นเอกสารอ้างอิงเตรียมไว้ให้สภามหาวิทยาลัยพิจารณาในที่ประชุมประมาณ 10 เล่ม
4. การติดตามการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง ควรจะติดตามและรายงานผลทุก 6 เดือน

## มติที่ประชุม

1. มอบหมายให้ผู้เกี่ยวข้องของแต่ละยุทธศาสตร์ปรับข้อมูลและจัดส่งภายในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2555
2. มอบหมายให้ฝ่ายเลขานุการ ปรับปรุงผลการประเมินความเสี่ยงและกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงของทุกยุทธศาสตร์ โดยประสานงานกับผู้เกี่ยวข้องที่ได้รับมอบหมายมาจัดทำเป็นเอกสารสำหรับการนำเสนอสภามหาวิทยาลัยตามข้อสังเกตของที่ประชุม เพื่อพิจารณาครั้งต่อไป

## ระเบียบวาระที่ 5 เรื่องอื่น ๆ

- 5.1 กำหนดการประชุมครั้งถัดไป ในวันที่ 12 ธันวาคม 2555 เวลา 13.30 น.เป็นต้นไป

## มติที่ประชุม

ที่ประชุมรับทราบ

นายจรินทร์ สุนิตย์สกุล ผู้บันทึกรายงานการประชุม  
นางชนันดา ธิญะวุฒิ ผู้ตรวจรายงานการประชุม