

แผนบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ปีงบประมาณ 2564

กรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ปีงบประมาณ 2563

1. บทนำ

มหาวิทยาลัยตระหนักดีว่า การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัย ที่จะเป็นเครื่องมือในการสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยบรรลุวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยช่วยใ้มหาวิทยาลัยมีการตัดสินใจที่ดีขึ้น มองเห็นโอกาสสู่เป้าหมาย และสามารถบรรเทาผลกระทบที่สำคัญที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อกำหนดกรอบแนวทางในการปฏิบัติงานของกระบวนการบริหารความเสี่ยง และนำไปใช้กับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
- 2.2 เพื่อให้แน่ใจว่ามีการกำหนดผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและมีการควบคุมระดับความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

3. ขอบเขต

นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดให้ใช้กับทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย หน่วยงานภายใน ระบบงาน โครงการ กิจกรรมของมหาวิทยาลัย รวมถึงบุคลากรทุกระดับในมหาวิทยาลัย

4. นโยบายการบริหารความเสี่ยง

- 4.1 มหาวิทยาลัยบริหารงานโดยใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ และตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยกำหนดให้เป็นหนึ่งในกระบวนการในการบริหารงานและตัดสินใจ การปฏิบัติงานตามแผนงาน โครงการ กิจกรรม และคู่มือปฏิบัติงาน แผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์ แผนงานประจำปี และแผนงานตามงบประมาณ
- 4.2 ให้มหาวิทยาลัยและทุกส่วนงานมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- 4.3 ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยงตามขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ในคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหาร คำสั่งจ้าง รวมถึงข้อตกลงในการปฏิบัติงาน และข้อตกลงในการมอบหมายงาน
- 4.4 ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ ความสามารถในการแข่งขัน ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง สภาพคล่องทางการเงิน ขวัญและกำลังใจ ระบบงานสำคัญของมหาวิทยาลัย สังคมและชุมชนรอบมหาวิทยาลัย และสถานการณ์การดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย ที่มีระดับความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงถึงสูงมาก จะต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงขออนุมัติต่อสภามหาวิทยาลัย/คณะกรรมการประจำหน่วยงาน
- 4.5 ให้มีการบริหารความเสี่ยงจากวัตถุประสงค์ของการบริหารงาน โดยมีกระบวนการที่สำคัญดังต่อไปนี้
 - 4.5.1 ระบุความเสี่ยงการดำเนินงาน
 - 4.5.2 ประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ระบุไว้ ซึ่งมหาวิทยาลัยและหน่วยงานสามารถกำหนดหลักเกณฑ์เพื่อประเมินโอกาสและผลกระทบให้ที่เหมาะสมกับบริบทของส่วนงาน

- 4.5.3 เสนอมาตรการบริหารความเสี่ยง โดยให้คำนึงถึงความคุ้มค่า และประโยชน์ที่จะได้รับ โดยมาตรการที่เสนอให้พิจารณาจากแผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ กิจกรรม และคู่มือปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับผลการประเมินโอกาสและผลกระทบ เว้นแต่เรื่องดังกล่าวเป็นเรื่องที่มีผลกระทบสูงและสูงมาก ซึ่งต้องการการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยเพื่อให้มั่นใจถึงผลสำเร็จ ให้นำเสนอไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง และให้ถือว่าแผนบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของแผนงานของมหาวิทยาลัย/หน่วยงาน
- 4.5.4 การสื่อสารและการประเมินความสำเร็จ เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิผล ความคุ้มค่าของมาตรการบริหารความเสี่ยงและปรับเปลี่ยนได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

5. การกำกับติดตามการบริหารความเสี่ยง

- 5.1 การบริหารความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้ง และนำเสนอสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
- 5.2 การบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน ให้รายงานผลต่อคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และให้คณะกรรมการประจำหน่วยงานรายงานผลต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบต่อไป

6. วิธีการ

ใช้ตามกรอบมาตรฐานของกรมบัญชีกลางและมาตรฐานสากล COSO

7. หน้าที่ความรับผิดชอบ

- 7.1 สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และคณะกรรมการประจำหน่วยงานอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงในระดับหน่วยงาน
- 7.2 คณะกรรมการตรวจสอบ ทำหน้าที่สอบทานความเรียบร้อย ครบถ้วนของระบบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและของหน่วยงาน
- 7.3 สำนักงานตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่สอบทานความเรียบร้อย ครบถ้วน และความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายในผ่านการตรวจสอบภายในเป็นประจำทุกปี รวมถึงติดตามการปรับปรุงประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน
- 7.4 คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย หลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ส่งเสริม สื่อสาร กำกับติดตาม และประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง
- 7.5 ส่วนงานต่างๆของ มธ. ทำหน้าที่ให้มีการดำเนินการตามกรอบและนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
- 7.6 ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับ รับผิดชอบในการระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงตามยุทธศาสตร์ งานโครงการ จัดลำดับความเสี่ยง พร้อมทั้งเสนอมาตรการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง และรายงานผลการบริหารความเสี่ยงกับผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- 7.7 กองพัฒนาคุณภาพ ทำหน้าที่พัฒนาระบบและกลไกการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนองค์ความรู้ ประกอบการดำเนินงานตามกลไกการบริหารความเสี่ยง

8. การทบทวนการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะดำเนินการทบทวนความเสี่ยงทุกปี โดยจะเสนอสภามหาวิทยาลัย/ คณะกรรมการประจำหน่วยงานเพื่ออนุมัติ

ขั้นตอนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยพิจารณาจากวิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และกำหนดให้การระบุประเด็นความเสี่ยง ต้องพิจารณาครอบคลุมทั้งความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นการระบุปัจจัยที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยตั้งไว้ ปัจจัยความเสี่ยงประกอบด้วย

1. ปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้
 - ความเสี่ยงด้านทรัพยากรการเงิน
 - ความเสี่ยงด้านทรัพยากรมนุษย์
 - ความเสี่ยงด้านทรัพยากรกายภาพ
 - ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน
 - ความเสี่ยงด้านวัฒนธรรมองค์กร
2. ปัจจัยความเสี่ยงภายนอกองค์กร อาจอยู่ในลักษณะดังต่อไปนี้
 - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
 - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากร
 - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
 - ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงทางข้อกำหนดผลิตภัณฑ์
 - ความเสี่ยงจากเหตุการณ์ร้าย-ภัยพิบัติต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

การระบุผลกระทบของความเสียหาย

ผลกระทบของความเสียหายแบ่งออกเป็น 8 ด้าน คือ

- ด้านระเบียบกฎหมาย
- ด้านขวัญและกำลังใจ
- ด้านความสูญเสีย
- ด้านสภาพคล่องทางการเงิน
- ด้านระบบงาน
- ด้านยุทธศาสตร์
- ด้าน CSR
- ด้านชื่อเสียง

การประเมินโอกาสและผลกระทบ

เป็นการให้คะแนนโอกาสและคะแนนความเสียหายของแต่ละประเด็นความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และหาผลคูณโดยนำค่าคะแนนมาคูณกัน แปลค่าว่าเป็นประเด็นความเสี่ยงในระดับต่ำ ปานกลาง สูง หรือสูงมาก (รายละเอียดเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในด้านต่างๆ ตามเอกสารแนบ)

ผลกระทบ	5	H	H	VH	VH	VH
	4	H	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
การ	โอกาสที่จะเกิด					

จัดลำดับความเสี่ยงในแต่ละระดับ

- ระดับความเสี่ยงต่ำ (L) : เป็นระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่จำเป็นต้องเสนอกิจกรรมบริหารความเสี่ยงโดยให้ดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมเดิม
- ระดับความเสี่ยงปานกลาง (M) : เป็นระดับความเสี่ยงที่พอยอมรับได้ แต่จำเป็นต้องมีการติดตามเฝ้าระวังหรือทบทวนมาตรการเดิมที่มีอยู่ เพื่อไม่ให้ระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลกระทบ
- ระดับความเสี่ยงสูง (H) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอกิจกรรมการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม
- ระดับความเสี่ยงสูงมาก (VH) : เป็นความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ ต้องจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้โดยการเสนอมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติมทันที

* ทั้งนี้มหาวิทยาลัยจะดำเนินการจัดการกับความเสี่ยงตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงเป็นการกำหนดกิจกรรม เวลา ผู้รับผิดชอบ และทรัพยากร ในการจัดการกับความเสี่ยงในระดับ H และ VH โดยอาจกระทำได้ 4 แนวทาง (4T) ได้แก่

1. หลีกเลี่ยงความเสี่ยง Terminate – Avoid โดยยกเลิกการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงนั้น
2. แบ่งปันความเสี่ยง Transfer – Share โดยถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้ผู้อื่น เช่น จัดจ้างผู้ดำเนินการแทน
3. ลดความเสี่ยง Treat – Reduce โดยการกำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เหตุการณ์เกิดขึ้น รวมทั้งกำหนดมาตรการเบาเทาความเสียหายในกรณีที่ไม่สามารถป้องกันได้
4. ยอมรับความเสี่ยง Take – Accept เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่มีผลประเมินในระดับต่ำหรือปานกลาง ทำให้ไม่ต้องกำหนดกิจกรรมบริหารความเสี่ยง แต่ยังคงติดตามระดับความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลง

การรายงานและการติดตามแผนบริหารความเสี่ยง

1. กองพัฒนาคุณภาพในฐานะเลขานุการคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจะติดตามเฉพาะความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย ส่วนในระดับหน่วยงานให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงที่หน่วยงานแต่งตั้งทำหน้าที่ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง
2. ให้ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยรายงานการดำเนินงานของฝ่ายมาที่กองพัฒนาคุณภาพทุก 6 เดือน พร้อมกับผลการวิเคราะห์ความมีประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยง โดยจะนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทุก 6 เดือน และรายงานผลต่อสภามหาวิทยาลัยปีละ 1 ครั้ง
3. ให้สำนักงานตรวจสอบภายใน สอบทานผลการดำเนินงานและความมีประสิทธิภาพของการควบคุมภายใน และการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน รวมถึงในระดับมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี และรายงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง

การประเมินผลการบริหารความเสี่ยง พิจารณา 2 ลักษณะ คือ

1. โอกาสและความเสียหายที่จะเกิดปัจจัยเสี่ยงนั้นลดลงเพียงใด
2. ปัจจัยเสี่ยงนั้นได้เกิดขึ้นและส่งผลเสียหรือไม่เพียงใด หากไม่เกิดขึ้นเป็นเพราะสาเหตุใด

ผลจากการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงนี้ จะเป็นข้อมูลในการนำไประบุประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไป โดยการจัดการความเสี่ยงที่มีประสิทธิผล อาจทำให้ประเด็นความเสี่ยงนั้นไม่ใช่ประเด็นความเสี่ยงในปีต่อไปอีก

แผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2563

ความเสี่ยงที่มีระดับสูงสุดในแต่ละยุทธศาสตร์ มีดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างบัณฑิตที่มีคุณลักษณะ GREATS

เป็นความเสี่ยงด้านคุณภาพหลักสูตร และความสามารถการแข่งขัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนาต่อสังคมไทยและสังคมโลก

เป็นความเสี่ยงด้านคุณภาพงานวิจัย การละเมิด และจำนวนผลงานวิจัยที่ต้องมากพอกับการ
แข่งขันของมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างความเป็นนานาชาติและเครือข่ายความร่วมมือทั้งภายในและภายนอกประเทศ

เป็นความเสี่ยงในการรักษาอันดับการแข่งขัน และการรักษาความน่าเชื่อถือในการร่วมมือกับ
มหาวิทยาลัยต่างประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 มุ่งเน้นการเป็นมหาวิทยาลัยเพื่อประชาชนที่ให้บริการวิชาการและบริการสุขภาพที่ได้ มาตรฐานสากล

ไม่มีประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 มุ่งสู่ความมั่นคง และยั่งยืน ด้วยการจัดการที่ทันสมัย

เป็นความเสี่ยงที่ต้องพึ่งพาตนเองเมื่อต้องออกนอกระบบราชการ ความเสี่ยงในการ
Transform มหาวิทยาลัย ความเสี่ยงจาก social media และภัยคุกคามจาก Cyber Digital ความปลอดภัย
ในชีวิตและทรัพย์สิน การทุจริต การสูญเสียบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง ความสามารถของบุคลากร และ
คุณภาพระบบบริหารงานของมหาวิทยาลัย

(รายละเอียดปรากฏตามตารางด้านล่าง)

แผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ปีงบประมาณ 2564

เอกสารแนบ 2

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
1	บางคนไม่ดำเนินการตามแนวทาง GREATS ในการพัฒนานักศึกษา*	3	4	12	H	กำหนดนโยบายด้านการเรียนการสอน เช่น จัดตั้งคณะกรรมการพัฒนา GREATS ระดับคณะ และรายงานผลการดำเนินงานให้ฝ่ายวิชาการทราบทุกปี	กุมภาพันธ์ 2564	ฝ่ายวิชาการ
						กำหนดให้การยื่นผลสอบ GREATS และผลสอบภาษาอังกฤษตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด เช่น TU-GET หรือผลสอบภาษาต่างประเทศอื่น เป็นเงื่อนไขในการสำเร็จการศึกษา	กรกฎาคม 2564	
1	ความไม่แน่นอนของนโยบายที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรให้มีความทันสมัย	4	3	12	H	1. กำหนดนโยบายการพัฒนาหลักสูตรของคณะศิลปกรรมศาสตร์ ศูนย์ลำปาง เนื่องจากหลักสูตรในปัจจุบันมีสถิติการรับเข้าเรียนหลัง 4 ปีไม่ถึง 50% (รับเข้าจริง 40%) 2. ปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนให้ทันสมัย เป็นที่ต้องการและสอดคล้องกับยุคสมัย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนอย่างแท้จริง 3. กำหนดระยะเวลาทดลอง/ประเมินผล การจัดการเรียนการสอนหลักสูตรใหม่ในระยะเวลา 2 ปี	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายบริหารศูนย์ลำปาง
2	ความสม่ำเสมอของงานวิจัยและนวัตกรรม	2	5	10	H	ฝ่ายวิจัยประชุมร่วมกับฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อสนับสนุนปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการทำวิจัย ฯ เพิ่มขึ้น ได้แก่ 1.1คณะกรรมการบริหารกองทุนวิจัยฯ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัยและ ผู้ทรงคุณวุฒิสายวิชาต่าง ๆ 1.2 กลุ่ม COE 1.3 กลุ่มผู้ได้รับรางวัลดีเด่นระดับชาติและนานาชาติ	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
		3	3	9	H	ปรับปรุงเกณฑ์การรายงานชิ้นต่ำของสายวิชาการโดยมีการแต่งตั้งคณะกรรมการจัดทำมาตรฐานภาระงานวิชาการคณาจารย์ประจำและนักวิจัยสายวิชาการ	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2	การละเมิดผลงานด้านวิจัยและนวัตกรรม	5	2	10	H	1.เขียนเตือนการละเมิดผลงานฯ ในประกาศนทุกประเภท 2. ให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการอ้างอิงผลงานทางวิชาการ	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
2	ยังไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงในการพัฒนางานวิจัย/นวัตกรรม	3	4	12	H	1.สนับสนุนอาจารย์/ส่วนงานที่มีคุณภาพผลงานวิจัยสูงให้มากยิ่งขึ้น	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายวิจัยและนวัตกรรม
3	Ranking ของมหาวิทยาลัยยังไม่สูงพอที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ และเกิดความร่วมมือกับต่างประเทศได้ยาก	4	4	16	VH	1. วิเคราะห์แนวทางการผลักดันการจัดอันดับของมหาวิทยาลัยสากล 2. เสนอแนวทางการผลักดันการจัดอันดับสากลไปให้ฝ่ายที่รับผิดชอบดำเนินการ 3.สร้างผลงานวิจัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลให้ก้าวกระโดดกว่ามหาวิทยาลัยคู่แข่ง (อัตราการเติบโตควรเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ต่อปี) 4.สัดส่วนนักศึกษาต่ออาจารย์ที่ดีขึ้น(สัดส่วน 10:1 ปัจจุบันอยู่ที่ 19:1) 5.สร้างบรรยากาศความเป็นนานาชาติเพิ่มขึ้น โดยให้นักศึกษาต่างชาติไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 (ปัจจุบันนักศึกษาต่างชาติมีจำนวนร้อยละ 1)	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
3	ภาวะโรคระบาด/วิกฤตที่ทำให้การแลกเปลี่ยนไม่สามารถดำเนินการได้ตามปกติ (disrup)*	5	2	10	H	พิจารณา virtual exchange	กุมภาพันธ์ 2564	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
3	นักศึกษาต่างประเทศระดับปริญญาตรีหลักสูตรนานาชาติ/ภาษาอังกฤษ ลดลง*	3	3	9	H	1. วางแผนการดำเนินการ สรรหานักศึกษาต่างชาติ เช่น จีน 2. ประชุมเพื่อกำหนดเกณฑ์รับเข้าแต่ละหลักสูตร 3. ทหาความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยในประเทศในการสรรหานักศึกษาต่างชาติร่วมกัน 4. Road show ในประเทศ	กุมภาพันธ์ 2564	ฝ่ายวิเทศสัมพันธ์
4	การบริการวิชาการไม่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้รับบริการทั้งในแง่รูปแบบและเนื้อหา*	4	5	20	VH	การทบทวนกระบวนการและการออกแบบกระบวนการใหม่โดยใช้ความต้องการและความคาดหวังของสังคมเป็นจุดตั้งต้น	ปีงบประมาณ 2564	สถาบันเสริมศึกษาและทรัพยากรมนุษย์

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
5	ความเสี่ยงในการพึ่งพาตนเอง จากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย	3	3	9	H	มีระบบงบประมาณ การเงิน บัญชี และพัสดุ (ERP) สำหรับ 31 หน่วยงาน ซึ่งจะช่วยในการบริหารการเงิน ลูกหนี้ เจ้าหนี้ ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น รวมถึงเพื่อการจัดทำรายงานแสดงข้อมูลทางการเงินที่เป็นปัจจุบัน ทราบต้นทุนต่อหน่วย ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานได้	ปีงบประมาณ2564	ฝ่ายคลังกลุ่มภารกิจ
5	ความสูญเสียบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ/หายาก/talent	3	3	9	H	1. กำหนดแนวทางในการบริหารอัตรากำลังสำหรับบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงเพิ่มเติม 2. กำหนดค่านิยมและความหมายบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง	ปีงบประมาณ2564	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
5	จำนวนบุคลากรมากเกินความจำเป็นจนเป็นภาระด้านต้นทุน	3	3	9	H	ดำเนินการปรับแผนอัตรากำลังให้สอดคล้องกับพันธกิจของมหาวิทยาลัย	ปีงบประมาณ2564	ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
5	การจราจรไม่คล่องตัว	3	3	9	H	1. โครงการปรับปรุงถนน เชียงรากเพื่อแก้ปัญหาคอขวดฝั่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ช่องทางขนานจาก 2 ช่องทางเป็น 3 ช่องทาง 2. จุดกลับรถตรงทางยกระดับเชียงรากจาก 1 ช่องทาง เป็น 2 ช่องทาง	ไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต
5	ความเสี่ยงที่เกิดจากอัคคีภัย	2	5	10	H	มาตรการที่ 1 จัดทำแผนป้องกันและระงับอัคคีภัยทุกหน่วยงาน และมีการทบทวนแผนทุกๆ 1 ปี มาตรการที่ 2 ทำการฝึกซ้อมการป้องกันอัคคีภัยและอพยพหนีไฟทุกหน่วยงาน ปีละ 1 ครั้ง มาตรการที่ 3 จัดกิจกรรม 5 ส เพื่อจัดเก็บวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ใช่ออกจากอาคาร มาตรการที่ 4 ตรวจสอบแซมอุปกรณ์เตือนอัคคีภัยในทุกอาคารให้สามารถใช้งานได้ตลอดเวลา	ไตรมาส 3 ของปีงบประมาณ2564	ฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
5	การพัฒนาคุณภาพของมหาวิทยาลัยยังไม่สูงพอ	3	3	9	H	1. เร่งให้ความรู้ ความเข้าใจในส่วนของเกณฑ์ EdPEX ให้ทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และจัดการสัมมนาผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเห็นถึงความสำคัญของการพัฒนาคุณภาพ 2. จัดวิทยากรที่ปรึกษาเป็นการเฉพาะหน่วยงาน ในเรื่องที่หน่วยงานยังขาดความรู้ เพื่อให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถดำเนินการให้ผ่าน screening EdPEX200	ปีการศึกษา 2564 (สิงหาคม 2563 - กรกฎาคม 2564)	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
5	ความเสี่ยงในการปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัย (Transformation) อุปสรรคในการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย เช่น ความร่วมมือ/ความเข้าใจ/ความเพียงพอของทรัพยากร	3	4	12	H	ส่งเสริมให้หน่วยงานในมหาวิทยาลัยธรรมชาติ ลดความผิด ซ้ำ เปลี่ยน ด้วยการ Lean Process & One stop service	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ
5	การทำงานแยกส่วน ไม่สามารถเชื่อมโยงกัน	3	4	12	H	1. เพิ่มความรู้ความเข้าใจ และทำให้บุคลากรในแต่ละหน่วยงานตระหนักถึงความสำคัญของการทำงานที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้เกิดการลดความซ้ำซ้อน ลดความซ้ำในการทำงาน เพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้รับบริการ 2. เสนอมหาวิทยาลัยจ้างที่ปรึกษาและตั้งคณะทำงานเพื่อทบทวนและวิเคราะห์ขอบเขตงานและความเชื่อมโยงของงานระหว่างหน่วยงาน เพื่อให้เกิดการบูรณาการทำงานและสามารถนำ IT มาช่วยในการบริหารงานให้ดียิ่งขึ้น 3. การปรับเปลี่ยนมหาวิทยาลัยอย่างพลิกโฉม(Transformation) โดยใช้ - Digital transformation - Lean Structure & Process - Smart Management		ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
5	ความเสี่ยงจาก Social Media ในการตกเป็นข่าวเชิงลบของมหาวิทยาลัย เฉพาะด้านของนักศึกษา	3	3	9		1. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ครบถ้วนถูกต้อง ทันเวลา 2. เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ข่าวสารอย่างกว้างขวางและทั่วถึง 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายการนักศึกษา
5	ระบบงาน/เทคโนโลยีไม่รองรับการเติบโตขององค์กร	3	4	12	H	นำเสนอนโยบายสู่การปรับปรุงแบบจริงจัง	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	ภัยคุกคามจาก Cyber, Digital Transformation	3	3	9	H	ปรับปรุงระบบรักษาความปลอดภัย PDPA, ISO 27001 DR site Backup recovery	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายเทคโนโลยีสารสนเทศ
5	ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในประเด็นทางการเมือง*	4	3	12	H	ฟื้นฟูภาพลักษณ์ในประเด็นอื่นๆ เช่น ความยั่งยืน, ด้านวิชาการ, ความดี ความงาม, ได้รับรางวัล(นักศึกษา,คณาจารย์) โดยการจัดทำ Scoop, Press release, จัด Event เป็นต้น	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายสื่อสารองค์กร
5	ทรัพยากรทางการเงินที่ได้รับจัดสรร ไม่เพียงพอ*	4	3	12	H	ปรับตัวชี้วัดค่าเป้าหมายและน้ำหนักในข้อตกลงการปฏิบัติงานของหน่วยงาน	มกราคม 2564 - กันยายน 2564	ฝ่ายวางแผน
5	การพื้นที่ไม่คุ้มค่า ไม่มีประสิทธิภาพ*	4	3	12	H	เสนอแผนแม่บทมหาวิทยาลัยให้ทางสภาฯ เห็นชอบ จัดทำผังแม่บทให้สอดคล้องกับแผน	มกราคม 2564 - กันยายน 2565	ฝ่ายวางแผน
5	การรายงานงบการเงินของสำนัก อธิการบดีไม่มีประสิทธิภาพ*	5	5	25	VH	1. กำหนดบทลงโทษ 2. หาแนวทางเพื่อเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างระบบ	มกราคม 2564 - กันยายน 2564	ฝ่ายการคลัง
5	ความเสี่ยงด้านความไม่ปลอดภัยของระบบงบประมาณการเงินบัญชีและพัสดุ (ERP)*	5	2	10	H	เพิ่มความสามารถในการสำรองข้อมูล Antivirus ให้มีการ update อยู่เสมอ	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายการคลังกลุ่มภารกิจ
5	ข้อมูลข่าวสารในชั้นลับ/ลับมากถูกเปิดเผย*	4	3	12	H	1. กำหนดกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับ กฎหมาย/ระเบียบ ที่ว่าด้วยการรักษาความลับของทางราชการ	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายกฎหมาย

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
5	ความเสี่ยงด้านระบบความปลอดภัยของอาคารสถานที่*	3	3	9	H	1. ติดตั้งระบบกล้องวงจรปิดเพื่อตรวจดูความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นและติดตั้งระบบไฟฟ้าส่องสว่างให้ครอบคลุมพื้นที่มหาวิทยาลัย 2. เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยตรวจตราพื้นที่มหาวิทยาลัยอย่างเข้มงวด และประสานการทำงานกับเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยของคณะ/สำนัก/สถาบัน/ศูนย์/กอง ให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2564	ฝ่ายบริหารศูนย์ทำพระจันทร์
5	การบริหารจัดการ/การสนับสนุนการเรียนการสอนทั้ง online, hybrid และ offline ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากระบบเครือข่ายสารสนเทศ และวัสดุครุภัณฑ์จัดการเรียนสอน ยังไม่ครอบคลุมทั้งอาคารเรียนซึ่งประกอบด้วยห้องเรียน สำนักงาน และห้องสมุด/ไม่มีงบประมาณสนับสนุนอย่างทัน่วงที*	4	4	16	VH	1.ขอรับการจัดสรรงบประมาณจนกว่าจะได้รับงบประมาณอย่างเพียงพอ 2. จัดทำแผนการบริหารจัดการ/การสนับสนุนการเรียนการสอน	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายบริหารศูนย์พัทยา
5	การเสื่อมสภาพของอาคาร ที่มีอายุ 20 ปีขึ้นไปและอุปกรณ์ประจำอาคาร*	4	3	12	H	1. แต่งตั้งบุคคลที่มีความรู้/ ทักษะในการรับผิดชอบ 2.จัดทำแผนงบประมาณ 3. จัดทำแผนซ่อมแซมบำรุงรักษา	ปีงบประมาณ2564	ฝ่ายบริหารศูนย์รังสิต
5	ความเสี่ยงจากรายได้ที่ลดลง*	3	3	9	H	1. จัดทำแผนการลดใช้ทรัพยากรภายในมธ.ศูนย์ลำปาง 2. เพิ่มช่องทางในการจัดหารายได้ให้มากขึ้น 3. ลดรายจ่าย	ตุลาคม 2563 - กันยายน 2563	ฝ่ายบริหารศูนย์ลำปาง
5	บุคลากรยึดติดกับการทำงานแบบเดิม*	5	5	25	VH	นำ Cross function มาใช้ในการบริหาร ใช้มาตรการบริหารงานแบบ Project based	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายพัฒนาคุณภาพ

ยุทธศาสตร์	ความเสี่ยง	การประเมินความเสี่ยง				แผนการจัดการ ความเสี่ยง	ระยะเวลาที่ดำเนินการ	ฝ่ายที่รับผิดชอบ
		ความเสียหาย	โอกาส	รวม	ระดับความเสี่ยง			
5	การสื่อสารกับนักศึกษาคลาดเคลื่อนทำให้เกิดความเข้าใจไม่ตรงกัน*	4	4	16	VH	1. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง จากแหล่งข่าวที่เชื่อถือได้ 2. เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้นักศึกษาเข้าใจ 3. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ให้นักศึกษากับอธิการบดี ได้พบปะพูดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็น 4. จัดเวทีให้นักศึกษามีพื้นที่แสดงความคิดเห็น	ปีงบประมาณ 2564	ฝ่ายการนักศึกษา

หมายเหตุ: ความเสี่ยงที่มีสัญลักษณ์* เป็นความเสี่ยงใหม่

รายละเอียดการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและแผนการบริหารความเสี่ยงของ มธ.

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง โดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินโอกาสและผลกระทบ จัดทำโดยพิจารณาจากเกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบของปัจจัยเสี่ยง ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่คณะกรรมการพัฒนามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์สู่ความเป็นเลิศได้ให้ความเห็นชอบไว้ในการประชุมครั้งที่ 1/2560 โดยกรอบการบริหารความเสี่ยงจะมุ่งเน้นไปที่ยุทธศาสตร์ตามแผนกลยุทธ์ฉบับที่ 12 เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะสำเร็จตามแผนยุทธศาสตร์ฉบับที่ 12
2. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพได้จัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงครั้งที่ 1/2562 เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2562 เพื่อทบทวนนโยบายการบริหารความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบ ตัววัดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2562
3. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพจัดโครงการสัมมนาผู้บริหารมหาวิทยาลัย โดยเชิญผู้เชี่ยวชาญอธิการบดีและผู้อำนวยการกองเข้าร่วมโครงการ เมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2562 เพื่อระบุดูปัจจัย การประเมินโอกาสและผลกระทบ และกิจกรรมการบริหารความเสี่ยง สำหรับเป็นข้อมูลการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปี 2563 และฝ่ายพัฒนาคุณภาพได้สรุปและขอความเห็นเพิ่มเติมจากผู้บริหาร
4. ฝ่ายพัฒนาคุณภาพได้ออกบันทึกลงวันที่ 6 กันยายน 2562 ขอให้ผู้เชี่ยวชาญอธิการบดีและผู้อำนวยการกองพิจารณารายงานผลการสัมมนาเมื่อวันที่ 21 มิถุนายน 2562 เพื่อเพิ่มเติมแผนบริหารความเสี่ยง 2563 ให้สมบูรณ์
5. ผลการประเมินความเสี่ยงสรุปได้ว่า มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีประเด็นความเสี่ยงในระดับสูงและสูงมาก ครอบคลุมทั้งด้านยุทธศาสตร์ ระบบงานและสารสนเทศ การเงินการคลัง การบริหารงาน การทุจริต และบุคลากร มาตรการการบริหารความเสี่ยงยังคงมุ่งเน้นไปที่การเพิ่มกิจกรรมการดำเนินงาน และเพิ่มกระบวนการปฏิบัติงานในบางขั้นตอน ในการนำมาจัดทำแผนบริหาร ความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2563

เกณฑ์การประเมินผลกระทบ

ในการประเมินผลกระทบ ขอให้พิจารณาผลกระทบ ในด้านต่าง ๆ 8 ด้าน ดังนี้

1. **ระเบียบ/กฎหมาย** คือ ผลจากการกระทำหรือไม่กระทำของ มธ. ที่มีระเบียบ/กฎหมายกำหนดให้กระทำหรือไม่กระทำ จนถูกหน่วยงานกำกับดูแลทั้งทาง ตักเตือน มีคำสั่งทางใดทางหนึ่งจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือมีคำสั่งจากศาลให้มหาวิทยาลัยรับโทษทางใดทางหนึ่งหรือชดใช้ความเสียหาย

2. **ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)** คือ ผลจากการบรรยากาศในการปฏิบัติงาน ทำให้การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย ชัดคำสั่งหรือไม่เชื่อฟังหัวหน้างาน ขาดงานบ่อยๆ การกลั่นแกล้งในเรื่องงาน งานไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ยึดติดกับวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิม ไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง

3. **ความสูญเสีย แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่**

3.1. **ชีวิตและความปลอดภัย** คือ ผลจากการไม่มีระบบรักษาความปลอดภัย ทำให้บุคลากรไม่มั่นใจถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง ส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน

3.2. **ทรัพย์สินและงบประมาณ** คือ ผลกระทบต่อการเงิน งบประมาณ ต้นทุน การลงทุน รายได้ ค่าใช้จ่าย ความน่าเชื่อถือของรายงานที่สำคัญ (เช่น รายงานการเงิน รายงานประจำปี) และสภาพคล่องทางการเงิน อันเนื่องมาจากการวิเคราะห์ความสามารถทางการเงินผิดพลาด การบริหารทางการเงินล่าช้า ไม่มีข้อมูลเพียงพอต่อการตัดสินใจทางการเงินงบประมาณ ผลกระทบที่เกิดจากสินทรัพย์มีมูลค่าลดลงหรือด้อยค่าอย่างไม่สมเหตุผล สินทรัพย์ชำรุดหรือเสียหาย การขาดการควบคุมต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ งบประมาณรายจ่ายเพิ่มสูงขึ้น

4. **สภาพคล่องทางการเงิน** คือ ผลกระทบที่เกิดจากภาวะที่ไม่มีเงินงบประมาณสำหรับการบริหารงานและรวมถึงไม่สามารถชำระหนี้สินและภาระผูกพันที่มีอยู่ได้ โดยอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและภายนอก

5. **ระบบงาน/ระบบปฏิบัติการ** คือ ผลกระทบที่เกิดจากการปฏิบัติงาน ข้อมูลสารสนเทศการปฏิบัติงาน เทคโนโลยีการปฏิบัติงาน ระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ คล่องตัว รองรับในสถานการณ์ฉุกเฉินได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ระบบการควบคุมภายในไม่เหมาะสมมีช่องทางการทุจริต หรือหยุดการให้บริการ สร้างความไม่พึงพอใจต่อการรับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศิษย์เก่า

6. **ยุทธศาสตร์** คือ ผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ ทิศทาง การแข่งขัน ความได้เปรียบเทียบ ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ การเปลี่ยนแปลงภายในและภายนอกที่กระทบต่อความสามารถ (Competency) ของมหาวิทยาลัย การตัดสินใจของผู้นำเพื่อการขึ้นนามวิทยาลัย รวมถึงความสามารถในการรักษาจุดยืนของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

7. **CSR** คือ ผลกระทบที่เกิดจากการบริหารงานของมหาวิทยาลัยที่ส่งผลกระทบต่อความร่วมมือและความเกื้อกูลระหว่างมหาวิทยาลัยกับสังคมหรือชุมชน ทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจที่มีต่อมหาวิทยาลัย ลดการให้ความร่วมมือ หรือระดับความสัมพันธ์ถึงขั้นสูญเสียเอกลักษณ์ของ มธ.

8. **ชื่อเสียง** คือ ผลจากการบริหารงานหรือ การกระทำของบุคลากรที่สร้างความไม่เชื่อถือไว้วางใจ หรือถูกตั้งคำถาม จากสาธารณชน

เกณฑ์การประเมินโอกาสและผลกระทบในด้านต่าง ๆ

ระดับความรุนแรง	ผลกระทบ (Impact)								โอกาสการเกิด (Likelihood)				
	ระเบียบกฎหมาย	ขวัญและกำลังใจ (บุคลากร)	ความสูญเสีย (ชีวิตและความปลอดภัย/สูญเสียทรัพย์สินและงบประมาณ)	สภาพคล่องทางการเงิน	ระบบงาน	ยุทธศาสตร์	CSR	ชื่อเสียง	(1) ไม่มีโอกาสที่จะเกิด หากเกิดเป็นเรื่อง คาดหมายยาก (ต่ำกว่า ร้อยละ 10)	(2) เกิดทุก 3 - 5 ปี มีโอกาสเกิด นานครั้ง (ร้อยละ 10 - 30)	(3) เกิดทุก 1 - 3 ปี/ครั้ง มีโอกาสเกิดบ้าง ครั้ง (ร้อยละ 30-50)	(4) เกิดทุกสัปดาห์ ทุกเดือน มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูง (ร้อยละ 50 - 80)	(5) เกิดขึ้นทุกวัน เกิดเกือบทุก ครั้ง (ร้อยละ 80 ขึ้นไป)
(5)	มีหน่วยงานภายใน ได้รับคำสั่งให้หยุด การดำเนินงาน เนื่องจากกระทำผิด กฎหมายอย่าง ร้ายแรง	กระทบต่อบุคลากรทุก ระดับทุก ประเภททุกคน	1. มีการสูญเสียชีวิต หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินจำนวนมาก และเป็นภาระทางงบ ประมาณ (1,000,000 บาท ขึ้นไป)	1. ต้องร้องขอความช่วยเหลือทางการเงิน จากองค์กรภายนอก เพื่อเสริมสภาพคล่องทางการเงิน หรือ 2. สูญเสียความ เชื่อถือทางการเงิน	1. ผู้รับบริการร้องเรียนต่อหน่วยงาน ภายนอก หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นาน มาก (มากกว่า 1 วันขึ้นไป) จนส่งผล ต่อความสำเร็จหรือเป้าหมายของงาน หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 80 (120 วัน) 4. ระบบการควบคุมภายในไม่ เหมาะสมมีช่องทางการทุจริต	ไม่สามารถรักษา สถานะความเป็น มหาวิทยาลัยชั้นนำของไทยได้ (KRI: QS Thailand #5)	ไม่สามารถรักษา จุดยืนหรือ อัตลักษณ์ของ มร. (ไม่เป็น มร. เพื่อ ประชาชน)	มีผลให้หน่วยงานเสียชื่อเสียง ระดับนานาชาติ	5	10	15	20	25
(4)	ต้องรับผิดชอบและชดใช้ ตามคำสั่งศาล	กระทบต่อบุคลากรระดับ บริหารระดับ สูง หรือบุคลากรที่มี สมรรถนะสูง	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส สูญเสีย อวัยวะสำคัญ(ทุพพลภาพ) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากและเริ่ม เป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 500,000 - 1,000,000 บาท)	1. มหาวิทยาลัยขาด สภาพคล่องทาง การเงิน หรือ 2. เสียโอกาสจากการ ทหารายได้หรือลงทุน	1. ผู้รับบริการร้องเรียนต่อฝ่ายบริหาร มหาวิทยาลัยถึงความล่าช้าในการรับ บริการ หรือ 2. หยุดให้บริการในระยะเวลาที่นาน มาก (เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 70 (100 วัน)	การดำเนินงาน ของ มร. ไม่ บรรลุวิสัยทัศน์	ชุมชนหรือภาค เอกชนลดระดับ ความเชื่อถือต่อ มร. (ให้การสนับสนุน มร. ลดลง เช่น เงิน บริจาค)	มีผลให้เสียชื่อเสียง ระดับประเทศ	4	8	12	16	20
(3)	ถูกตักเตือนเป็น หนึ่งสี่จาก หน่วยงานกำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะ กลุ่ม (เช่นสาย วิชาการหรือสาย สนับสนุน วิชาการ)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส (อยู่ โรงพยาบาลมากกว่า 21 วัน) หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินมากแต่ยังไม่ เป็นภาระทางงบประมาณ (ตั้งแต่ 10,000 - 500,000 บาท)	มีภาวะจะขาดสภาพ คล่องทางการเงิน (เงิน สะสมลดลงมาก)	1. ผู้รับบริการหยุดการใช้บริการ จาก มร. หรือ 2. หยุดให้บริการไม่นานนัก (ไม่เกิน 3 ชม.) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 60 (90 วัน)	หน่วยงานของ มร. ไม่สามารถ บรรลุวิสัยทัศน์ ของหน่วยงาน (ร้อยละ 50)	โครงการหรือ แผนงานที่เกี่ยวข้องกับ ชุมชน/เอกชนไม่ บรรลุเป้าหมาย (กว่าร้อยละ 50)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับ ภูมิภาค หรือระดับท้องถิ่น กระทบต่อมหาวิทยาลัยใน ภาพรวม	3	6	9	12	15
(2)	ได้รับคำขอ ตรวจสอบจาก องค์กรภายนอกเป็น กรณีพิเศษ	กระทบต่อบุคลากรบาง ตำแหน่งหรือ บางกลุ่ม (หน่วยงาน)	1. มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อยสามารถรักษาเองได้ หรือ 2. สูญเสียทรัพย์สินเล็กน้อย (ไม่ เกิน 10,000 บาท)	ไม่สามารถจัดสรร งบประมาณเพื่อการ ลงทุนให้สอดคล้องกับ แผนกลยุทธ์	1. ผู้รับบริการไม่พึงพอใจระบบการ ให้บริการ (ต่ำกว่า 3.00) หรือ 2. หยุดให้บริการเพียงเวลาสั้น (ไม่เกิน 1 ชั่วโมง) หรือ 3. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 50 (70 วัน)	กำหนดกลยุทธ์ ผิดพลาดไม่ สามารถ สนับสนุน มร. บรรลุวิสัยทัศน์ (ร้อยละ 50)	ชุมชน/ภาคเอกชน ไม่พึงพอใจต่อการ ดำเนินงานของ มหาวิทยาลัย (ต่ำกว่า 3.51)	มีผลให้เสียชื่อเสียงในระดับ ภูมิภาคหรือระดับท้องถิ่น ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของ ศูนย์การศึกษาบางแห่ง	2	4	6	8	10
(1)	ต้องชี้แจงเหตุความ ล่าช้าหรือตอบข้อ สงสัยจากหน่วยงาน กำกับดูแล	กระทบต่อบุคลากรเฉพาะ ราย	1. เกิดเหตุแต่ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บ หรือสูญเสียทรัพย์สิน หรือ 2. การดำเนินงานไม่สูญเสีย งบประมาณโดยไม่จำเป็น	โครงการลงทุนเริ่ม ล่าช้าหรือชะลอ โครงการ	1. ผู้รับบริการเริ่มไม่พอใจกับ ระบบงาน/บริการ (ระดับความพึง พอใจต่ำกว่า 3.51) 2. เกิดความล่าช้ากว่าแผนมากกว่า ร้อยละ 40 (60 วัน)	แผนงาน/ โครงการไม่ บรรลุเป้าหมาย (ร้อยละ 50)	ชุมชน/ภาคเอกชน เริ่มตั้งคำถามกับ บทบาทของ มร.	กระทบภายในหน่วยงาน อาจ เป็นที่สนใจของสาธารณชน แต่ไม่ส่งผลกระทบใดๆ ต่อ มหาวิทยาลัยในภาพรวม	1	2	3	4	5