



มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY



คู่มือการบริหารความเสี่ยง



คำนำ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีวิสัยทัศน์ “เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ” ด้วยการดำเนินพันธกิจทั้งด้านการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมาย มหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความโดดเด่นทางด้านการเกษตร มหาวิทยาลัยมุ่งที่จะผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพ โดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านการเกษตร วิทยาศาสตร์ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมของประเทศ และเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง การแข่งขัน เทคโนโลยี กฎหมาย ใหม่ ๆ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาดใหม่ ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และเพื่อให้มีการบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) จึงได้นำกรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework มาพัฒนาปรับปรุงใช้ในการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ พร้อมกับส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกัน สามารถปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของตนเอง

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เมษายน 2565

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

4-9

- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง
- กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง
- วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง
- นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง
- หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง
- กรอบการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

10-32

- ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง
- ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง
 1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
 2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
 3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)
 4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
 5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
 6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
 7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
 8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)
- เอกสารที่ต้องจัดส่งมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

34-47

- ตัวอย่างการวิเคราะห์/การจัดทำแผน/การรายงานผล
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

- ❖ พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยกำหนดให้หน่วยงานของรัฐ จัดให้มีการบริหารความเสี่ยง
- ❖ หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
- ❖ แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)
- ❖ พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล
- ❖ ข้อบังคับธรรมาภิบาลมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. 2563

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรงของผลกระทบ ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่ามีการบริหารความเสี่ยง รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็น ส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

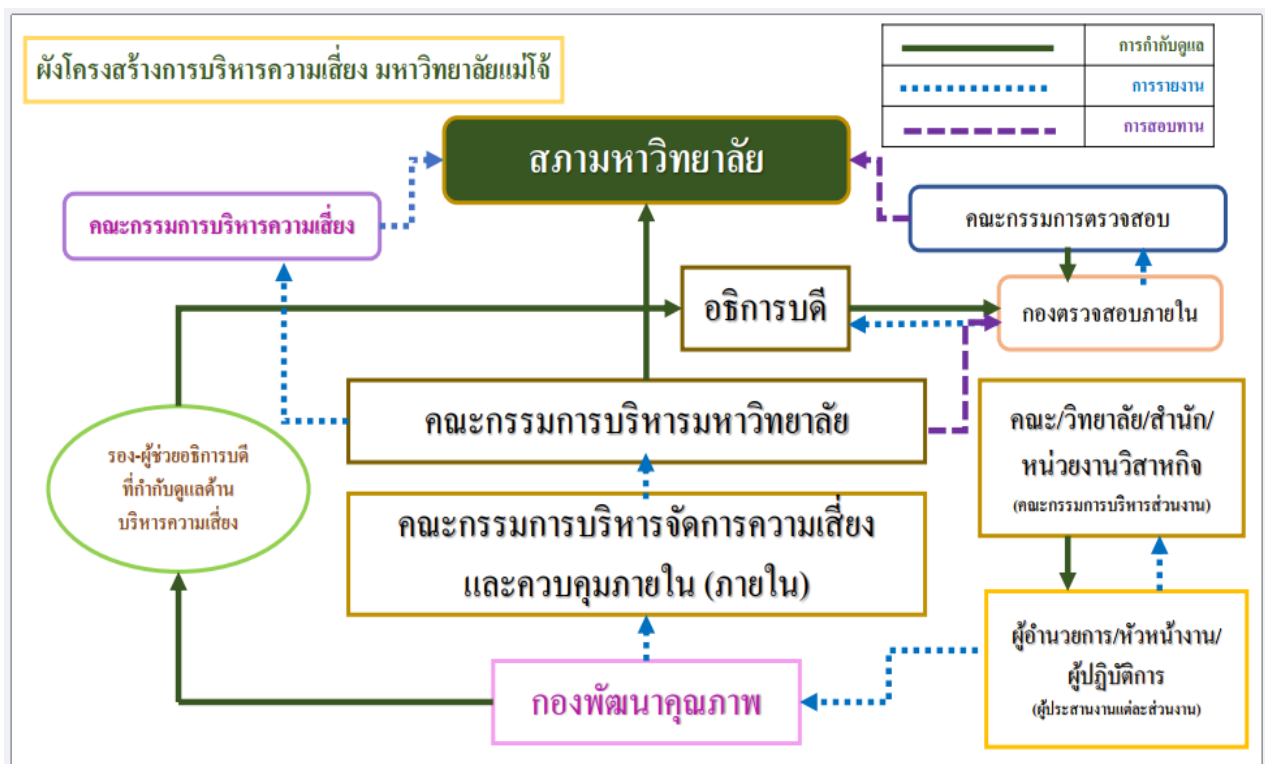
ประกาศ ณ วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2565

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้กำหนดโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร มีการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงจากทุกระดับภายในองค์กร และสนับสนุนข้อมูลสำคัญ เพื่อการตัดสินใจในระดับบริหารผ่านคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานเทียบเท่า



มหาวิทยาลัยแม่โจ้ การถ่ายทอดนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ไปสู่การปฏิบัติในทุกส่วนงาน/หน่วยงาน พร้อมส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด ผ่านคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง

บทบาทและหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้	- กำกับดูแลและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยง - ให้ข้อเสนอแนะแผนบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	- ประเมินระดับการบริหารความเสี่ยงและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย - ทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น - เสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องของระบบการบริหารความเสี่ยง - ปฏิบัติงานอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนด ตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมายหรือตามที่อธิการบดี ขอคำปรึกษา
คณะกรรมการตรวจสอบ	สอบทานให้ส่วนงานมีการประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ (อำนาจหน้าที่ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ว่าด้วยธรรมนูญป.ศ.2563)
คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้	- กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ปฏิบัติจริงทั่วทั้งองค์กร - ติดตามความเสี่ยงสำคัญ และกำกับการบริหารความเสี่ยง - ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย - เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับมหาวิทยาลัย)	- จัดทำร่างนโยบายการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย - กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน - จัดทำคู่มือบริหารความเสี่ยง - รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย - เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย เพื่อให้ความเห็นชอบ - ส่งเสริม สนับสนุน พัฒนา และขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตามนโยบายกรอบและแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด - กำกับติดตามการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
คณบดี/ ผู้อำนวยการสำนัก/ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ หรือเทียบเท่า	- ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน/หน่วยงาน - กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน/หน่วยงาน ตามบริบทที่สอดคล้องเป็นไปตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนด - ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในส่วนงาน/หน่วยงาน - เสนอแผนการบริหารความเสี่ยง ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ต่อไป

หน่วยงาน	บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ
คณะกรรมการบริหาร จัดการความเสี่ยงและการ ควบคุมภายใน (ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน)	1. นำนโยบาย คู่มือ และแนวทางการบริหารความเสี่ยง สู่การปฏิบัติ 2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน และถ่ายทอดสู่การปฏิบัติจริง 4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ 5. ส่งเสริมให้บุคลากรในส่วนงานตระหนักถึงความสำคัญของการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานปกติ
ส่วนงาน/หน่วยงาน	1. ดำเนินการแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. รายงานผลการดำเนินงานตามมาตรการกิจกรรมที่กำหนดในแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน)
กองพัฒนาคุณภาพ	1. ประสานงานส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ในการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 2. จัดให้มีเครื่องมือและวิธีการเพื่อสนับสนุนการประเมินความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ 3. วิเคราะห์และประเมินความเพียงพอเหมาะสมของกระบวนการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอแนวทางเพื่อทบทวนกระบวนการบริหาร ความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย 4. ติดตาม รวบรวม วิเคราะห์ สรุปข้อมูล เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5. สื่อสารและประสานงานกับหน่วยงานอื่น และให้คำแนะนำเกี่ยวกับการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมให้แก่ส่วนงาน
กองตรวจสอบภายใน	1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง 2. จัดทำรายงานผลการตรวจสอบการบริหาร ความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยที่เชื่อมโยงตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) ของมหาวิทยาลัยที่กำหนดไว้ โดยสิ่งที่จะบอกได้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้ได้หรือไม่ คือการวัดผลด้วยตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator) ที่กำหนดค่าเป้าหมายไว้ล่วงหน้า



มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

โดยมีการบูรณาการความเสี่ยงภายในองค์กรที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระดับมหาวิทยาลัยสู่ระดับส่วนงาน (Top - Down) และจากระดับส่วนงานสู่ระดับมหาวิทยาลัย (Bottom - Up) มุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงในพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนที่สำคัญของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามขั้นตอนการบริหารความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด และทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยดำเนินงาน โดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน/หน่วยงาน

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก

เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

ที่มา : The Committee of Sponsoring Organization of the Tread way Commission (COSO, 2017)

1. ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1.1 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถและเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน

1.2 ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร หรือทำให้เป้าประสงค์ของหน่วยงานเบี่ยงเบนไป ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ นโยบายผู้บริหารหรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มประชากร Disruptive Technology สภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรคระบาด (ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) เป็นต้น

1.3 โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

1.4 ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

1.5 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

1.6 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

1.7 การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้าน แล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ในภาคผนวก หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

1.8 ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk) กำหนดเกณฑ์ไว้ 4 ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

➤ **ระดับความเสี่ยงต่ำ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังกล่าวเกิดขึ้นน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

➤ ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ เป็นเขตเฝ้าระวัง แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

➤ ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ

➤ ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

1.9 ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง ค่าความเสี่ยงโดยรวมที่องค์กรยินดีจะยอมรับ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายซึ่งการกำหนด Risk Appetite นี้ให้ผู้รับผิดชอบคำนึงถึงผลที่สอดคล้องกับระเบียบ ข้อบังคับ หรือเป้าหมายที่ต้องการทำให้บรรลุผลในระยะยาว เช่น จำนวน (Amount) หรือ ข้อความ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้าง (Broad Level) ที่องค์กรสามารถยอมรับได้ กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหารใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์องค์กร เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม การกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

➤ ปัจจัยภายใน ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion)

➤ ปัจจัยภายนอก ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

1.10 ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่องค์กรทำให้มั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้นควรอยู่ในระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ Risk Appetite ที่ตั้งขึ้น (ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์) เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

1.11 ดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยง ในอนาคตและมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยงหรือปัจจัยหรือข้อมูลที่สะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของระดับความเสี่ยง สามารถใช้เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้าได้ (Warning Sign) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยง ใช้เพื่อการติดตามและเฝ้าระวังเหตุการณ์ความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา เช่น เป็นตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator)/ เป็นข้อมูลเชิงสถิติ หรือข้อมูลที่สามารถวัดค่าได้จริง/ สัมพันธ์กันกับเหตุการณ์ความเสี่ยง อาจเชื่อมโยงมาจากสาเหตุของความเสี่ยง และสามารถกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงได้มากกว่า 1 ตัวชี้วัด /1 เหตุการณ์ความเสี่ยง

1.12 ปัญหา (Problem) หมายถึง ช่องว่าง (GAP) ระหว่างสิ่งที่เป็นอยู่กับสิ่งที่ต้องการจะเป็น / คาดหวัง ความแตกต่างระหว่างปัญหา (Problem) และความเสี่ยง (Risk)

เนื่องจากมักมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องและมักมีการนำปัญหาระบุเป็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงได้แสดงความแตกต่างระหว่างปัญหา และความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

รายการ	ปัญหา	ความเสี่ยง
การเกิดเหตุการณ์ (เทียบกรอบเวลา)	เกิดเหตุการณ์อยู่ในปัจจุบัน	● ยังไม่เกิดเหตุการณ์ในปัจจุบัน หรืออาจเคยเกิดขึ้นมาแล้วในอดีต (แต่ปัจจุบันยังไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น) ● มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต
การเกิดความเสียหาย สูญเสีย(ผลกระทบ)	ได้รับผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายแล้วในปัจจุบัน	ยังไม่ได้รับผลกระทบเชิงลบ ยังไม่เกิดความสูญเสีย ความเสียหาย ในปัจจุบัน
การจัดการ/แก้ไข หรือ โครงสร้างการจัดการ	● เชิงรับ (แก้ไข) ● ใช้กระบวนการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) ผ่านกลไกการบริหารจัดการองค์กร ตามสายการบังคับบัญชา ที่มีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างองค์กร โดยขึ้นอยู่กับลักษณะของปัญหา และระดับความรุนแรงของปัญหา ● สามารถดำเนินการจัดการ และแก้ไขปัญหาได้โดยทันที	● เชิงรุก (ป้องกัน เตรียมพร้อมรับมือ) ● ใช้กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management) โดยการกำกับดูแลของคณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารของคณะและส่วนงาน ● สามารถดำเนินการ จัดการ กำกับดูแล มีระบบควบคุมภายในที่ดีต่อปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) ที่สำคัญรวมถึงระบบตอบสนองที่ดี ที่มีประสิทธิภาพเมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้น เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถรับมือได้ และยอมรับได้

1.13. ประเภทของความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเภทดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ขอบเขตความหมาย	ตัวอย่าง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและ	● ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่าง	● กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของ

ประเภทความเสี่ยง	ขอบเขตความหมาย	ตัวอย่าง
กลยุทธ์ (Strategic Risk)	นโยบาย , เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, ภาวะการแข่งขัน , ทรัพยากรและสภาพแวดล้อมอันส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือทิศทางเป้าหมายองค์กร ● เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ● เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก ● เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง	องค์กร/ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ● กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ ● กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	● ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอนอื่น เนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดีโดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน ● เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจหน้าที่ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงานทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่องติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า หรือไม่สามารรถดำเนินการได้ ● เป็นความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากระบบงานภายในกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการและประสิทธิผลในการดำเนินการ	● บุคลากรขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง ● เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน ● เทคโนโลยีล้าสมัย ● ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ ● สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง ● สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย

ประเภทความเสี่ยง	ขอบเขตความหมาย	ตัวอย่าง
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)	● เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิ เสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงินนโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ค่าขาดพิสดาร ● เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงิน การบัญชี รวมไปถึงสถานะทางการเงิน รายงานทางการเงิน ● เป็นความเสี่ยงจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาด คลาดเคลื่อนขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ● เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการงบประมาณ ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ	● รายได้ลด/รายจ่ายเพิ่ม ● การรายงานทางการเงิน / สถานะการเงิน ● การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด/เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา/งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ● องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ ● เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ ● การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	● เป็นความเสี่ยงที่เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบต่าง ๆ ● ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎ และระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัย และสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร ● ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงานจรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล	● การขาดการรายงานตามกฎหมายระเบียบ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ● มีเจตนาหรือความตั้งใจที่จะกระทำผิดหรือทุจริต ● ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา/การผิดสัญญาข้อผูกพัน ● กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ● ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่

ประเภทความเสี่ยง	ขอบเขตความหมาย	ตัวอย่าง
	● การทุจริตทุกด้าน/ทุกระดับ ● เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน	● องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ● ความเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อข้อความตามกฎหมาย/ ข้อมูลที่เผยแพร่เกี่ยวกับกฎหมาย และกฎหมายไม่ถูกต้อง
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	● เป็นความเสี่ยงเทคโนโลยีดิจิทัลที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และการเรียนการสอน และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ อาทิ ความมั่นคงปลอดภัย (Security) การเข้าถึงระบบงานและข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability) และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G) ความทันสมัย และพร้อมใช้งานในทุกระบบ	● การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability) และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	● เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับความเข้าใจความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้และมุมมองที่มีต่อส่วนงาน/หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย ● เป็นความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์ชื่อเสียงของส่วนงาน/หน่วยงานและ/หรือมหาวิทยาลัย ● เป็นความเสี่ยงที่อาจถูกนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบต่อส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย	● ข่าวเชิงลบของหน่วยงานแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นักศึกษา อาจารย์และบุคลากรขาดความรับผิดชอบ และความรู้เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ :

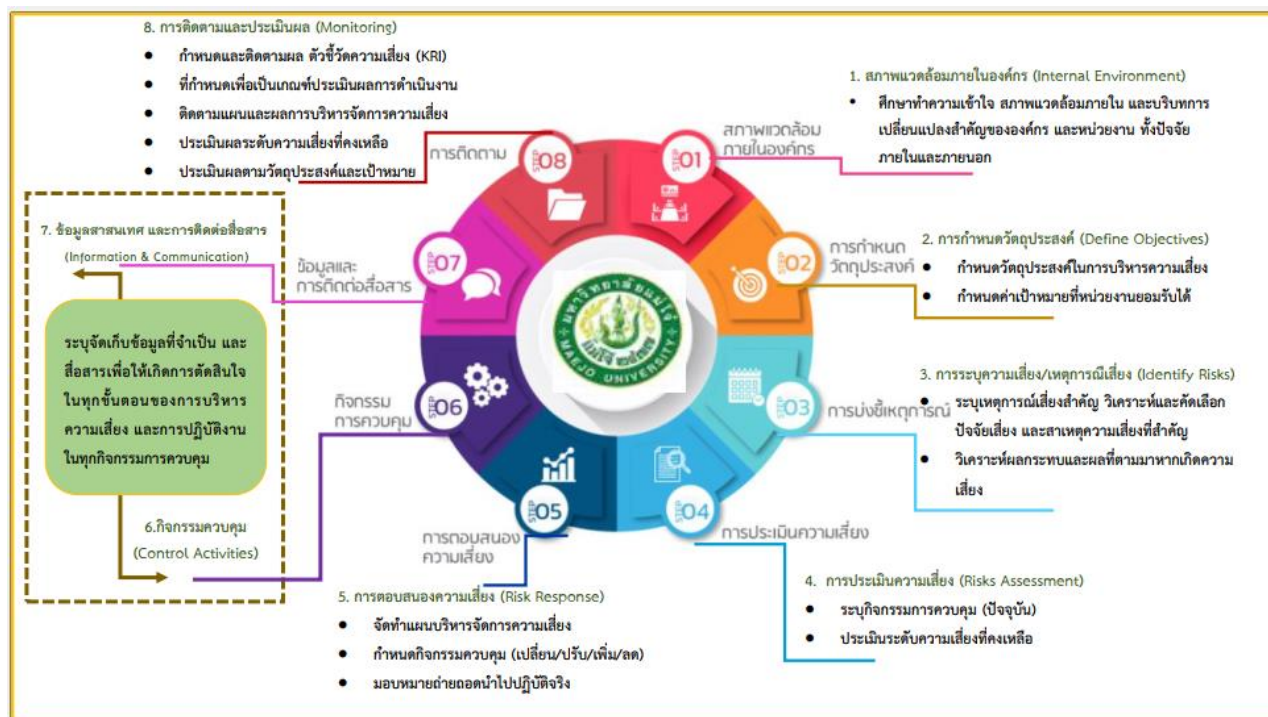
1. หากสาระของความเสียหายเข้าข่ายข้อใดข้อหนึ่งในประเภทความเสี่ยงก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนั้น ๆ ได้
2. รายการความเสี่ยงบางตัวอาจกำหนดเป็นประเภทได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น เป็นทั้งความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เป็นต้น หากมีความจำเป็นต้องจัดกลุ่มเป็นความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งให้พิจารณาประเภทที่เข้าเงื่อนไขมากกว่า

2. ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ใช้กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงที่กระทบกับเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ จากนั้นก็พิจารณาปัจจัยเสี่ยงขององค์กรและหน่วยงาน/ส่วนงานที่มีส่วนในการรับผิดชอบต่อเป้าหมายและตัวชี้วัดแต่ละด้านต่าง ๆ ซึ่งการประเมินความเสี่ยงให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ทันเวลา อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป้าหมายขององค์กรบรรลุผล

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)



จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและส่วนงาน เป็นพื้นฐานสำคัญในการบริหารจัดการ และการบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรและส่วนงานจำเป็นที่ผู้บริหาร รวมถึงบุคลากรทุกคนจะต้องมีความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และการดำเนินการที่สำคัญร่วมกันเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายใน มีองค์ประกอบมาจากหลายปัจจัย อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น จึงจำเป็นที่ทุกคนจะต้องศึกษา ทำความเข้าใจร่วมกัน นอกจากนี้ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรและหน่วยงาน ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอก ที่ส่งผลกระทบต่อส่วนงาน หรือหน่วยงานซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบทสถานการณ์ขององค์กรและส่วนงาน/หน่วยงาน โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis), การวิเคราะห์บริบทขององค์กร (Context Analysis)

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานประจำที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และส่วนงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และหรือสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันในทุกระดับของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในภาพรวม

2. ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

3. กำหนดค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัย หรือส่วนงานยอมรับได้โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (ผลกระทบเชิง

บวก) และความเสี่ยง (ผลกระทบเชิงลบ) ให้ระบุออกมา และแยกแยะให้ชัดเจน โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมาย รวมถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) สาเหตุความเสี่ยง (Risk Cause) และด้านผลกระทบที่จะตามมา (Consequences) หากเหตุการณ์ที่มีความเสี่ยงเกิดขึ้น ซึ่งเป็นการทำความเข้าใจความเสี่ยงได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น



หมายเหตุ : ปัจจัยภายใน อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร, นโยบายการบริหารและการจัดการ, ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ, เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น

ปัจจัยภายนอก อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย, คู่แข่ง, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น

3.1 ดำเนินการระบุรายการความเสี่ยง หรือเหตุการณ์ที่สำคัญ ทั้งนี้หากมีรายการความเสี่ยงในกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจำนวนหลายรายการ ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและความต่อเนื่องระหว่างกัน ซึ่งจะทำให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงหลักขึ้นมาบริหารจัดการอย่างมุ่งเป้า (Focus) และมีประสิทธิภาพ รวมถึงทำให้สามารถบริหารจัดการครอบคลุมความเสี่ยงย่อยอื่น ๆ ได้อีกด้วย อาจใช้หลายวิธีการ/เทคนิคประกอบกัน ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูง/ผู้ทรงคุณวุฒิ (Interview), การสำรวจความกังวลใจของผู้ปฏิบัติงาน (Survey), การระบุความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้นในอดีต (Event Tracking), ฐานข้อมูลความเสี่ยงที่เคยเกิดขึ้น, การประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อระบุเหตุการณ์จากทุกส่วนงาน เป็นต้น

3.2 วิเคราะห์และคัดเลือกปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)/ สาเหตุเสี่ยง (Risk Cause) สำคัญ ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงในอนาคต จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายใน หรือปัจจัยภายนอก โดยแสดงความเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุเป็นผล และหากมีข้อมูลประกอบการตัดสินใจจะทำให้ชัดเจนยิ่งขึ้น

เป็นการค้นหามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้าง ที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็น 6 ประเภท คือ

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้กำหนดให้ทุกส่วนงานต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวมของส่วนงาน (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) ภายใต้ประเภทความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

3.3 วิเคราะห์ผลกระทบ และผลที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้นในอนาคตโดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติเพื่อพิจารณาแนวโน้มของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง การระดมความคิดจากผู้บริหาร/ผู้ปฏิบัติงานหรือส่วนงานที่เกี่ยวข้อง การใช้ประสบการณ์ของผู้ประเมินในการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงโดยการวิเคราะห์โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงจากการเก็บข้อมูลปัญหาหรือข้อผิดพลาดที่เคยพบ หรือเคยเกิดขึ้นในอดีตและได้มีการบันทึกไว้ในกระบวนการทำงาน/การวิเคราะห์จากกระบวนการงาน/การใช้แบบสอบถามความคิดเห็นไปยังผู้รับผิดชอบกิจกรรมต่าง ๆ /การศึกษาข้อมูลจากองค์กรที่มีการปฏิบัติงานประเภทเดียวกันหรือใกล้เคียงกัน เป็นต้น

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุและทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของ บุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน/หน่วยงานยอมรับให้เกิดขึ้นและคงอยู่ โดยที่ภารกิจของมหาวิทยาลัยยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถลดยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด

ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating) เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้านแล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสียหายใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ค่าเบี่ยงเบนที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้นควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่ตั้งขึ้นด้วย

คะแนนความเสี่ยง หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสียหาย (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย คูณ ผลกระทบของความเสียหาย ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร :	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง
--------	--

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) ดังนี้

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)	5	4	3	2	1	0
5	M	H	H	E	E	E
4	M	M	H	H	H	H
3	L	M	M	H	H	H
2	L	L	M	M	M	H
1	L	L	L	M	M	M
0	1	2	3	4	5	

โอกาส (L)

ระดับค่าคะแนนความเสี่ยง				ระดับค่าคะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการความเสี่ยง
L	I	ค่าคะแนน	ระดับ	L	I	ค่าคะแนน	ระดับ	(4T) ยอมรับ /ลด/โอน ถ่าย/และหลีกเลี่ยง
5	5	25	E (สูงมาก)	2	3	6	M (ปานกลาง)	

ขอเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk ,H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โชนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โชนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตาม เพื่าระวัง ต้องมีมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โชนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โชนสีเขียว)

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

ระดับ	คะแนน	โอกาสในการเกิด (Likelihood)
สูงมาก	5	- ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยไม่ประสบความสำเร็จ - สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 10 ล้านบาทขึ้นไป - ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาน้อยกว่าร้อยละ 60 - มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบในระดับชาติเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน - มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นเสียชีวิต
สูง	4	- ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนเกินระดับที่ยอมรับได้ - สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 2.5 แสนบาท-10 ล้านบาท - ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษายู่ระหว่างร้อยละ 60-70 - มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน - มีการบาดเจ็บสาหัสถึงขั้นเสียชีวิต
ปานกลาง	3	- ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนแต่ยังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ - สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 50,000 บาท - 2.5 แสนบาท - ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษายู่ระหว่างร้อยละ 71-80 - มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลามากกว่า 6 เดือน - มีการบาดเจ็บถึงขั้นหยุดงาน
น้อย	2	- ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าและไม่เป็นไปตามแผนเพียงเล็กน้อย - สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินตั้งแต่ 10,000 บาท - 50,000 บาท - ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษายู่ระหว่างร้อยละ 81-90 - มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบเป็นระยะเวลาน้อยกว่า 1 เดือน - มีการบาดเจ็บเล็กน้อยและสามารถบรรเทาได้
น้อยมาก	1	ส่งผลให้เป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้าแต่ยังคงเป็นไปตามแผน

ระดับ	คะแนน	โอกาสในการเกิด (Likelihood)
		- สูญเสียมูลค่าทรัพย์สินไม่เกิน 10,000 บาท - ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาการศึกษาเกินกว่าร้อยละ 90 - ไม่มีการเผยแพร่ข่าวเชิงลบ /ไม่มีการบาดเจ็บรุนแรง

ระดับ	คะแนน	โอกาสในการเกิด (Likelihood)
สูงมาก	5	เกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งต่อปี
สูง	4	เกิดขึ้นเท่ากับ 2 ครั้งต่อปี
ปานกลาง	3	เกิดขึ้นทุก ๆ 3 ปี
น้อย	2	เกิดขึ้นทุก ๆ 4 ปี
น้อยมาก	1	เกิดขึ้น 4 ปี ขึ้นไป

ระดับ	คะแนน	โอกาสในการเกิด (Likelihood)
สูงมาก	5	โอกาสเกิดมากกว่า 99% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในวันถึงสัปดาห์
สูง	4	โอกาสเกิดมากกว่า 50 % หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้สัปดาห์ถึงรอบเดือน
ปานกลาง	3	โอกาสเกิดมากกว่า 10 % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบครึ่งปี
น้อย	2	โอกาสเกิดมากกว่า 10 % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรืออาจเกิดขึ้นภายในรอบปี
น้อยมาก	1	โอกาสเกิดน้อยกว่า 1 % หรือเป็นไปได้เฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือเกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์ 100 ปีมีครั้ง

ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

ระดับ	คะแนน	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สูงมาก	5	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ 90 ขึ้นไป
สูง	4	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 81 - 90
ปานกลาง	3	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 71 - 80
น้อย	2	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ 61 - 70
น้อยมาก	1	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 60

ระดับ	คะแนน	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลกระทบการดำเนินงาน (บุคลากร)
สูงมาก	5	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 41 %	ถูกเลิกจ้างหรือออกจากงานเนื่องจากเป็นอันตรายต่อร่างกาย และชีวิตผู้อื่นโดยตรง
สูง	4	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 31-40 %	ถูกลงโทษทางวินัย ตัดเงินเดือน ไม่ได้ขึ้นเงินเดือน
ปานกลาง	3	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 21-30 %	ถูกทำทัณฑ์บน ความรุนแรงส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของผู้อื่น และสร้างบรรยากาศการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
น้อย	2	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า 11-20 %	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานบ่อยครั้ง
น้อยมาก	1	เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่า หรือ เท่ากับ 10 %	สร้างความไม่สะดวกต่อการปฏิบัติงานนาน ๆ ครั้ง

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
สูงมาก	5	- เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยตรง - เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวสูง หรือในแง่ที่บุคคลตามข้อมูลดังกล่าวอาจได้รับผลกระทบร้ายแรง เช่น การแบล็คเมล์ ความเครียดขั้นรุนแรง การออกจากงาน หรืออาจได้รับอันตรายแก่กายหรือจิตใจ หรือ สุ่มเสี่ยงต่อการถูกใช้ในการเลือกปฏิบัติอย่างไม่เป็นธรรม - กระทบสิทธิต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งในเชิงร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน
สูง	4	เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยตรง แต่อาจไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวสูง หรือ บุคคลตามข้อมูลดังกล่าวอาจไม่ได้รับผลกระทบร้ายแรง และไม่กระทบสิทธิต่อเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ทั้งในเชิงร่างกาย จิตใจ และทรัพย์สิน
ปานกลาง	3	- เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยอ้อม เช่น ต้องประกอบกับข้อมูลในแหล่งอื่น - เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวปานกลาง เช่น อาจสร้างผลกระทบทำให้เกิดความอับอาย เช่น ข้อมูลการเข้าหลังและออกก่อนเวลาทำงาน หรือการเข้าถึงเว็บไซต์ที่ไม่เหมาะสม แต่ไม่ได้เป็นการกระทำผิดกฎหมาย
น้อย	2	เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่ทำให้สามารถระบุถึงตัวเจ้าของข้อมูลได้โดยอ้อม เช่น ต้องประกอบกับข้อมูลในแหล่งอื่น แต่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลที่มีความอ่อนไหวปานกลาง

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
น้อยมาก	1	เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่เปิดเผยโดยทั่วไป แต่อาจมีผลกระทบในแง่ของการสร้างความรำคาญต่อเจ้าของข้อมูล

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานด้านการเงิน	
สูงมาก	5	รายได้ลดลง 5 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน > 10 ล้านบาท
สูง	4	รายได้ลดน้อยลง 3% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน > 7,000,000 บาท – 10 ล้านบาท
ปานกลาง	3	รายได้เท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นไม่เกิน 10 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน > 3,000,000 – 7,000,000 บาท
น้อย	2	รายได้เพิ่มขึ้น 10 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน > 500,000 – 3,000,000 บาท
น้อยมาก	1	รายได้เพิ่มขึ้น 20 % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	สูญเสียทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ไม่เกิน 500,000.000 บาท

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานด้านกฎหมาย
สูงมาก	5	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก/มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและเรียกร้องค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการรวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้ออก
สูง	4	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้พักงาน
ปานกลาง	3	มีผลกระทบในระดับ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก หน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่า/มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกร้องค่าเสียหายหากเป็นไปได้/ เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชื่อเสียงในระดับจังหวัด ผู้ถูกฟ้องร้องถูกตักเตือน

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานด้านกฎหมาย
น้อย	2	มีผลกระทบภายในระดับงาน/ฝ่าย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีนัยสำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และตกลงความกันได้
น้อยมาก	1	มีผลกระทบด้านบุคลากร /มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีนัยสำคัญ/ไม่เกิดคดีฟ้องร้อง

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานด้านระบบสารสนเทศ	
สูงมาก	5	เกิดความสูญเสียต่อระบบ IT ที่สำคัญทั้งหมด และเกิดความเสียหายอย่างมากต่อความปลอดภัยของข้อมูลต่าง ๆ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 24 ชั่วโมง
สูง	4	เกิดปัญหากับระบบ IT ที่สำคัญ และระบบความปลอดภัยซึ่ง ส่งผลต่อความถูกต้องของข้อมูลบางส่วน	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 12-24 ชั่วโมง
ปานกลาง	3	ระบบมีปัญหาและมีความสูญเสียไม่มาก	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 3-12 ชั่วโมง
น้อย	2	เกิดเหตุที่แก้ไขได้	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักมากกว่า 1-3 ชั่วโมง
น้อยมาก	1	เกิดเหตุที่ไม่มีความสำคัญ	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหยุดชะงักน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ชั่วโมง

ระดับ	คะแนน	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ
สูงมาก	5	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 65 %
สูง	4	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 65 -70 %
ปานกลาง	3	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน/เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 70-75 %
น้อย	2	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน/เว็บไซต์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ 75-80 %
น้อยมาก	1	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในส่วนงาน	พึงพอใจมากกว่า 80 %

การประเมินกิจกรรมการควบคุมที่มีอยู่ (Control Self-Assessment) เป็นการทบทวนความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายในที่ส่วนงานได้มีการดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน (Existing Control) ความครอบคลุม ความเพียงพอและเหมาะสมที่จะสามารถให้ความมั่นใจได้ว่า การดำเนินงานจะบรรลุได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องนำความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ (หลังการควบคุมปัจจุบัน) ในระดับสูง-สูงมาก มาเลือกวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (ยอมรับ ลด กระจาย/ถ่ายโอน หรือหลีกเลี่ยง) รวมถึงจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และนำไปปฏิบัติเป็นกิจกรรมควบคุมที่สำคัญ เพื่อลดระดับความเสี่ยงลงมาให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานสามารถยอมรับได้ **กำหนดกลยุทธ์ตอบสนองความเสี่ยง (4 T) ดังนี้**



- **จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง** โดยพิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการ ว่ามีวัตถุประสงค์ในการลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือ ลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้อัตราความเสี่ยงลดลง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน
- **กำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมควบคุม** ที่สอดคล้องกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้อย่างมั่นใจว่าความเสี่ยง จะได้รับการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
- **มอบหมาย ถ่ายทอด นำไปปฏิบัติ**

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

1. การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิด และลดผลกระทบที่จะได้รับ ตัวอย่างการควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

2. การควบคุมแบบค้นพบ (Detective control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้สามารถค้นหาความผิดพลาดหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การแก้ไขได้ทันเวลา ตัวอย่างการควบคุมแบบค้นพบ ได้แก่ การตรวจนับเงินสดและทรัพย์สิน การสอบทานการปฏิบัติงาน การกระทบยอดเงินฝากธนาคาร การตรวจสอบกล้องวงจรปิด

3. การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ ตัวอย่างการควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรองข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์เซฟตี้ การประชุมร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางแก้ไข

4. การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่างการควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่าง ๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เปรียบเสมือนฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนและกิจกรรม ในการดำเนินการบริหารจัดการและตัดสินใจที่สำคัญต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา แต่อย่างไรก็ตามทุกข้อมูลมีต้นทุน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

นอกจากนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในรูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานในกิจกรรมควบคุมอีกด้วย

8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

การติดตามและประเมินผล ถือว่าเป็นอีกขั้นตอนที่มีความสำคัญ ซึ่งจะช่วยให้กลไกกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงขับเคลื่อนไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุมว่ามีการดำเนินการตามที่มอบหมายไว้หรือไม่? มีผลการดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่? ผลดัชนีชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ซึ่งเป็นเสมือนตัวเตือนภัย ตัวบ่งชี้ก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มในระดับที่น่ากังวลใจหรือไม่อย่างไร? รวมถึงผลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ว่าสามารถลดลงในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้แล้วหรือยัง? เพื่อให้เกิดการตัดสินใจพิจารณาทบทวนในการปรับเปลี่ยนแผนจัดการกิจกรรมควบคุมและสั่งการมอบหมายดำเนินการที่สำคัญที่สอดคล้อง และทันต่อสถานการณ์ ดังนี้

- กำหนด และติดตามผล ดัชนีตัวบ่งชี้/ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
- ติดตามการนำแผนจัดการความเสี่ยงไปปฏิบัติ และผลการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ประเมินผลระดับความเสี่ยงที่คงเหลือ เทียบกับระดับความเสี่ยงที่หน่วยงานยอมรับได้
- ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนด
- พิจารณาทบทวน ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือแผนจัดการความเสี่ยง กิจกรรมควบคุม (เพิ่มเติม) ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์

Key Risk Indicator (KRI) ชีววัดความเสี่ยง หรือ KRI จะเป็นตัวชี้วัดก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Leading Indicator) ซึ่งเป็นเสมือนสัญญาณแจ้งเตือนภัย เพื่อให้เกิดการจัดการได้เร็ว ได้ทันกาลก่อนที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

การกำหนด KRI ที่ดี

- ควรสะท้อน แจ้งเตือนความเสี่ยงได้ชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถเก็บข้อมูล และสะท้อนความเสี่ยงได้บ่อยพอสมควร เพื่อสามารถเตือนภัยได้ทันเวลา อาทิ รายสัปดาห์ รายเดือนรายไตรมาส เป็นต้น
- ควรมีเท่าที่จำเป็นเท่านั้น ไม่ควรมีมากเกินไปเพราะมีต้นทุนในการเก็บข้อมูล และบางครั้ง KRI 1 ตัว อาจสามารถตอบได้มากกว่า 1 ความเสี่ยง
- ควรเก็บได้ง่าย สะดวก ชัดเจน ตรงประเด็น

นอกจากนี้ในการตัดสินใจทางการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ในบางครั้งยอมที่จะเพิ่มระดับความเสี่ยงให้สูงขึ้น เพื่อให้สามารถเตรียมพร้อมรับมือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นโอกาสใหม่ ๆ และภัยคุกคามในอนาคต รวมถึงเพื่อพิจารณาในการลดกิจกรรมการควบคุมที่มากเกินไปจนทำให้เกิดความล่าช้า ขาดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล จนเกิดผลเสียต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน แต่อย่างไรก็ตามยังจำเป็นที่จะต้องควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับเหมาะสมที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ยอมรับได้

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเองในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยทุก รอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน โดย

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนกรกฎาคม

ครั้งที่ 3 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

***** สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุกไตรมาส หรือ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือนก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามมายังมหาวิทยาลัยทุกรอบตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี *****

การรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบกัน ดังนี้

- **ผลการดำเนินกิจกรรมตามแผนบริหารความเสี่ยง** : พิจารณาความสำเร็จและผลลัพธ์ที่ได้ จากการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงทั้งในรายกิจกรรม และในภาพรวมของแต่ละเหตุการณ์
- **ข้อมูลผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)** : พิจารณาข้อมูลเชิงสถิติที่สามารถเก็บข้อมูลได้ตามรอบระยะเวลาของการรายงานผล เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้
- **ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (โซนสี)** : พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด

แนวทางการสรุปผลการบริหารความเสี่ยง

การสรุปผลการบริหารความเสี่ยง โดยทั่วไปเมื่อมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงานได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการแล้ว นำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการจะสามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับต่ำ (โซนสีเขียว)** หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ แล้วกิจกรรมที่ดำเนินการตามแผนฯ เพียงพอแล้วที่จะควบคุมความเสี่ยงได้
- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับปานกลาง (โซนสีเหลือง)** หมายถึงสามารถบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ระดับหนึ่งแต่ยังต้องดำเนินกิจกรรมตามแผนฯ ที่กำหนดไว้อย่างต่อเนื่อง
- **ระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการอยู่ในระดับสูง (โซนสีส้ม) หรือสูงมาก (โซนสีแดง)** หมายถึง การบริหารความเสี่ยงยังไม่สามารถทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เป็นความเสี่ยงที่ต้องนำไปบริหารจัดการต่อไปในปีถัดไป ซึ่งส่วนงาน/หน่วยงาน อาจกำหนดเป็นแผนฯ ระยะยาวมากกว่า 1 ปีงบประมาณ หรืออาจต้องทำการทบทวนเพื่อปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมมากขึ้น

***** เอกสารการบริหารความเสี่ยงที่ต้องจัดส่งต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี*****

1. คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ /หรือมอบหมายหน้าที่
2. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (ทุกส่วนงานใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด /เกณฑ์การประเมินสามารถแก้ไขได้ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน) (เอกสารแนบ 1)
3. แผนบริหารจัดการความเสี่ยง (ตามแบบ มจ-ส-01) (เอกสารแนบ 2)
4. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง (ตามแบบ มจ-ส-02) (เอกสารแนบ 3)

หมายเหตุ :

- ให้ทุกส่วนงาน/หน่วยงานรายงานการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (รูปเล่ม) ตามองค์ประกอบ และจัดส่งเสนอต่อมหาวิทยาลัย โดยจัดผ่านระบบ ERP กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย รูปแบบไฟล์ PDF เท่านั้น และระบุท้ายด้วยชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน

โดยสามารถดาวน์โหลดเอกสารและแบบฟอร์ม องค์ประกอบรูปเล่มได้ที่หน้าเว็บไซต์ ของกองพัฒนาคุณภาพ ระบบ Intranet ที่ <https://oqes.mju.ac.th> กล้องเอกสาร งานมาตรฐานการควบคุมภายใน

***** หมายเหตุ :** แนวทางการดำเนินงานและแนวทางการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ในแต่ละปีงบประมาณ อาจมีการเพิ่มเติมประเด็นสำคัญได้ ทั้งนี้อ้างอิงตามกฎหมาย ระเบียบแนวปฏิบัติจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง และตามบริบทของส่วนงาน/หน่วยงาน ***



เอกสารแนบ 1

ตัวอย่าง : รายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

1			ประเภทความเสี่ยงที่ 1 : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		3	ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
2			ประเด็นความเสี่ยงที่ 1.1 : การไม่บรรลุมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570			- รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) - ผู้อำนวยการกองแผนงาน
4						
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :						
KRI 1 :						
KRI 2 :						
5						
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง						
ปัจจัยเสี่ยงภายใน			ปัจจัยเสี่ยงภายนอก			
1.			1.			
2.			2.			
3.			3.			
6						
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย						
1.						
7						
เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ						
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)			ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)		
5 (สูงมาก)				▪		
4 (สูง)				▪		
3 (ปานกลาง)				▪		

2 (น้อย)		▪
1 (น้อยมาก)		▪

8	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
KRI1:	

ประเมินระดับความเสี่ยง 9

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
5	4	20	สูงมาก	3	3	9	ปานกลาง	

10	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1.		1.	
		2.	

คำอธิบายแบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง (เอกสารแนบ 1)

- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4 ที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์
 - 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

(**ส่วนประเภทความเสี่ยง 5) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) และ 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถพิจารณาประเมินและวิเคราะห์เพิ่มเติมได้ตามความต้องการตามบริบทของส่วนงาน**)
- (2) ระบุประเด็นความเสี่ยงเพื่อประเมินและวิเคราะห์ (คือ **เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต** ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร)
- (3) ระบุส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง
- (4) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** เป็นเสมือนสัญญาณบ่งชี้ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถแจ้งเตือนภัยของความเสี่ยง
- (5) ระบุปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง
 - **ปัจจัยภายใน** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร/ นโยบายการบริหารและการจัดการ/ ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร/ กระบวนการทำงาน/ ข้อมูล/ ระบบสารสนเทศ/ เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น
 - **ปัจจัยภายนอก** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย/ คู่แข่ง/ เทคโนโลยี/ภัยธรรมชาติ/ สิ่งแวดล้อม/ พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น
- (6) ระบุผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหน่วยงาน
- (7) ระบุเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ
- (8) ระบุตัวระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** (4)
- (9) ประเมินระดับความเสี่ยง
 - ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
 - ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ
 - ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) อาจเกิดความเสี่ยง (ก่อน) ดำเนินกิจกรรมจากการวิเคราะห์

สูตร :	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง
--------	---

- ระบุระดับความเสี่ยง **สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ**

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)	5	4	3	2	1	0
5	M	H	H	E	E	
4	M	M	H	H	E	
3	L	M	M	H	H	
2	L	L	M	M	H	
1	L	L	L	M	M	
0	1	2	3	4	5	

โอกาส (L)

ขอเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk ,H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

- (10) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่มีปัจจุบันและที่เพิ่มเติม /ส่วนงาน-หน่วยงานผู้รับผิดชอบกิจกรรม



ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

เอกสารแนบ 2

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบท	คะแนน risk	ระดับ risk					โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบท	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์		5	5	25	สูงมาก	ลดความเสี่ยง				3	3	9	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านการเงิน		4	4	16	สูง	โอนถ่ายความเสี่ยง				1	1	1	ต่ำ			
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน		4	3	12	สูง	ลดความเสี่ยง				5	1	5	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		4	2	8	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง				2	3	6	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล		5	4	20	สูงมาก	ยอมรับความเสี่ยง				2	2	4	ต่ำ			
ความเสี่ยงภาพลักษณ์องค์กร		5	3	15	สูง	ยอมรับความเสี่ยง				1	2	2	ต่ำ			

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)		
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)		
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)		
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)		
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)		

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

กิจกรรม

ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารส่วนงาน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่

(.....)

ตำแหน่ง ควบที่.....

วันที่.....

คำอธิบายแบบฟอร์มแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-01) (เอกสารแนบ 2)

 ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม :

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ
 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.....
- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4
 - 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
 - 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) (ถ้ามี)
 - 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) (ถ้ามี)
 - (2) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน
 - (3) ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
 - (4) ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
 - (5) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
 - (6) ระบุระดับความเสี่ยง ก่อนดำเนินการลดความเสี่ยง
 - (7) ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง 4 T) : 1.การยอมรับความเสี่ยง (Take)/2. การลดความเสี่ยง (Treat)/ 3. การกระจาย/การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)/ 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
 - (8) ระบุปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง (ระบุเฉพาะปัจจัยภายใน)
 - (9) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI)
 - (10) ระบุหน่วยนับตัวชี้วัด KRI เช่น ร้อยละ/ จำนวน/ เรื่อง/ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น ตามความเหมาะสม ตามบริบทของตัวชี้วัดที่กำหนด
 - (11) ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
 - (12) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
 - (13) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

สูตร :	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง
---------------	---

- (14) ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ ที่ยอมรับได้

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)						
	5	M	H	H	E	E
	4	M	M	H	H	E
	3	L	M	M	H	H
	2	L	L	M	M	H
	1	L	L	L	M	M
	0	1	2	3	4	5

โอกาส (L)

ขอเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk , H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

- (15) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่จะดำเนินการลดความเสี่ยง
- (16) ระบุกำหนดวันแล้วเสร็จของมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง
- (17) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง XXXX มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

เอกสารแนบ 3

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการ)				ค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์		5	5	25	สูงมาก	5	5	25	สูงมาก	0				✓				
ความเสี่ยงด้านการเงิน		4	3	12	สูง	4	3	12	สูง	0				○				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน		5	1	5	ปานกลาง	3	3	9	ปานกลาง	-4				×				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ		1	3	3	ต่ำ	1	3	3	ต่ำ	0				✓				

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด

- 1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน
- 1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน
- 1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน

33	กิจกรรม
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

0.00

2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน

- 2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ
- 2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและมีอยู่มากขึ้นเมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน

7	ประเด็น
	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ
	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ

เป้าหมาย %	ผลการดำเนินงาน	
70	0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
70	0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

หมายเหตุ

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ

เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการทำงาน

เครื่องหมาย X หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ

.....

(.....)

ตำแหน่ง คนปดี้.....

วันที่.....

คำอธิบายแบบฟอร์มรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02) (เอกสารแนบ 3)

 ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : Copy แบบ มจ-ส 01

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ ?
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ..... ?

(1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4

- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
- 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
- 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) (ถ้ามี)
- 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) (ถ้ามี)

(2) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน

(3) – (6) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ

- ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

สูตร :	โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (L) X ผลกระทบความเสี่ยง (I) = ค่าคะแนนความเสี่ยง
---------------	---

- ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

ผลกระทบ (I)	5	4	3	2	1	0
โอกาส (L)	M	H	H	E	E	
	M	M	H	H	E	
	L	M	M	H	H	
	L	L	M	M	H	
	L	L	L	M	M	
	1	2	3	4	5	

โอกาส (L)

ขอเขตพื้นที่		
E	=	ความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk , E)
H	=	ความเสี่ยงสูง (High Risk , H)
M	=	ความเสี่ยงปานกลาง (Medium Risk , M)
L	=	ความเสี่ยงต่ำ (Low Risk , L)

(7) - (10) ระบุค่าคะแนน โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบความเสี่ยง/ ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง จากข้อมูลรายงานผลการดำเนินงานแต่ละรอบของการรายงาน อาทิ รอบ 6 เดือน 31 มีนาคม 2567 (ค่าคะแนนความเสี่ยงคงอยู่ ณ ปัจจุบัน) / ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ

(11) ระบุค่าคะแนนคงเหลือ ณ ปัจจุบัน เช่น ค่าคะแนนที่ยอมรับได้ ช่องที่ (9)

(12) ระบุระดับความเสี่ยงคงเหลือ ช่องที่ (10)

(13) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่จะดำเนินการลดความเสี่ยง

(14) ระบุผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)

(15) ระบุสถานะการดำเนินงานของกิจกรรม

- เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ
- เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงาน
- เครื่องหมาย ✗ หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ หรือยกเลิกกิจกรรม

**** ในกรณีมีการยกเลิกกิจกรรมต้องระบุกิจกรรมใหม่ หรือระบุเหตุผลอันสมควรในช่องผลการดำเนินงาน และการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต้องไม่กระทบต่อประเด็นความเสี่ยง**

(16) - (18) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI) เป้าหมาย /ผลของเป้าหมาย ณ ปัจจุบัน

(19) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

ตัวอย่างการประเมินและวิเคราะห์/ การจัดทำแผน/การรายงานผล



“ร่าง”

แผนบริหารความเสี่ยง

สำนักงาน
มหาวิทยาลัย

2024



คำนำ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่เป็นไปตามนโยบาย คู่มือ และแนวทางปฏิบัติเดียวกันกับมหาวิทยาลัยที่ได้กำหนด และยังสามารถสนับสนุนพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงเพื่อให้มีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่สามารถควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนป้องกันและบรรเทาความรุนแรงของปัญหา รวมทั้งการมีแผนสำรองต่อภาวะฉุกเฉิน เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มีความพร้อม มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความมั่นคงยั่งยืน

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบการดำเนินการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน จึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ ระบุปัจจัยเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของสาเหตุความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานมหาวิทยาลัย โดยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานต่อไป

คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2567

สารบัญ

หน้า

คำนำ

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร

A-B

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

C

ส่วนที่ 1 บทนำ

1-4

- ข้อมูลพื้นฐาน/โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน
- วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- เป้าประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง 2567
- ขอบเขต/แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง
- ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

ส่วนที่ 2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย

5-26

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

1. การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

1.1 การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

1.2 การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น

1.3 ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วย

ธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทาง

อิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2565

1.4 การละเมิดกฎ ระเบียบ ทำให้เกิดการทุจริตในหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย

2. แผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

27

- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่ 264/2567 ลงวันที่ 4 มีนาคม 2567

บทสรุปผู้บริหาร

สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามมาตรา 79 ของ บทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และมาตรา 19 และ มาตรา 21 ส่วนที่ 6 หลักธรรมาภิบาล ตามพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 รวมถึงนโยบาย คู่มือ แนวทางการบริหาร ความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์การเป็น องค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืนอย่างมีคุณค่า รวมถึงการตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง การลดโอกาส การลดการ สูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตหรือผลกระทบจากเหตุการณ์อันไม่พึงประสงค์ รวมถึงสามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับ องค์กรภาครัฐ และภาคเอกชน คณาจารย์ นักศึกษาและประชาชนทั่วไป ว่ากระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้น การมีระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดี จึงเป็นส่วนสำคัญที่สามารถนำพา มหาวิทยาลัยแม่โจ้บรรลุวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และเป้าประสงค์ (Objective) รวมถึงนโยบายสภามหาวิทยาลัย

สำนักงานมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย 12 กอง 4 ฝ่าย มีพันธกิจ/ภารกิจเกี่ยวกับการอำนวยการ การ บริหารจัดการ และการบริการ ซึ่งเป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางในการขับเคลื่อน สนับสนุนพันธกิจหลักของ มหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน และพันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงาน ภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ในปีงบประมาณ พ.ศ.2567 สำนักงานมหาวิทยาลัย มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องและ เชื่อมโยงกับแผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง และแผนปฏิบัติการ สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ 2566-2570) แผนบริหารมหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 มีเป้าหมาย เดียวกันภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัย และของสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งผ่านการพิจารณาเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย โดย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ชัดเจนภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ ยอมรับได้ และครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 4 ประเภทความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1) การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	2) การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้ง งบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน(Operational Risk)	3) ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	4) การละเมิด/การทุจริตในหน้าที่ ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย

โดยแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้มีการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง เรียงลำดับตามความสำคัญได้ 4 ประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวข้างต้น โดยมีการกำหนดหน่วยงานผู้รับผิดชอบในแต่ละประเด็นความเสี่ยง ตลอดจนผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรมควบคุมให้มีการดำเนินการจริง เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง และบรรลุตามวัตถุประสงค์แผนยุทธศาสตร์ที่สำนักงานมหาวิทยาลัยกำหนดไว้

ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจหรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่า มีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานเกิดความตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กรตามแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

1. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ มีความต่อเนื่อง เป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมตามพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
2. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคน ตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อ การบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน ทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
4. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
6. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 1 บทนำ

ข้อมูลพื้นฐาน สำนักงานมหาวิทยาลัย

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นส่วนงานที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการและการให้บริการ”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ "สำนักงานมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นส่วนงานที่มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน เน้นคุณค่าหรือให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยการพัฒนาบุคลากร ควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดความรู้สึกรับผิดชอบ มีการประเมินสมรรถนะรวมถึงสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผล ให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้บริการ และศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น "

พันธกิจ

- พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง และรองรับความเป็นสากล
- พัฒนาระบบการให้บริการที่มีสมรรถนะสูง
- สนับสนุนมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์

คำอธิบายพันธกิจ สำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นส่วนงานหลักของมหาวิทยาลัยที่มีหน้าที่ในการสนับสนุนการบริหารจัดการกลางของมหาวิทยาลัยในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านแผน และงบประมาณ ด้านการเงินการคลัง การบริหารทรัพยากร การพัฒนาคุณภาพ การตรวจสอบภายใน การบริหารทรัพยากรบุคคลและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ สิ่งแวดล้อม กฎหมายและระเบียบข้อบังคับ การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความเป็นนานาชาติ การสื่อสารองค์กรทั้งภายในและภายนอก การให้บริการกลางของมหาวิทยาลัย การขับเคลื่อนโครงการพิเศษตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และภารกิจอื่นๆ ที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

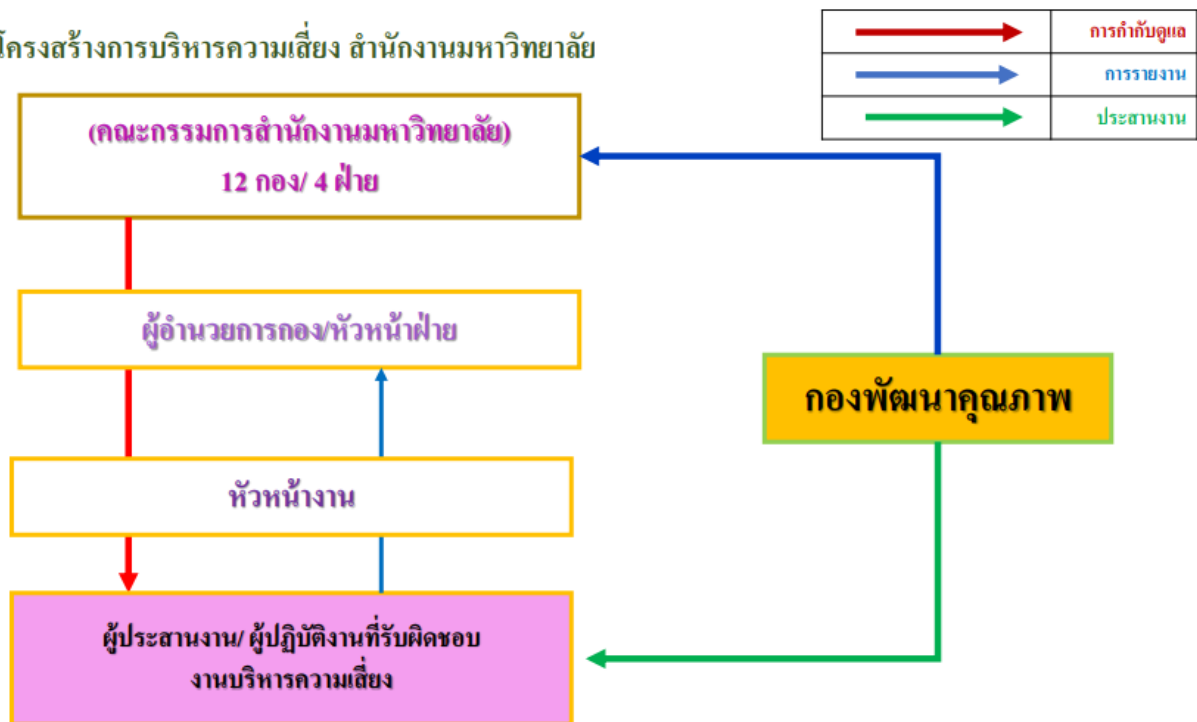
- Core Purpose เป็นส่วนงาน
- Core Value การบริหารจัดการ และการให้บริการ
- Visionary Goal ที่มีสมรรถนะสูง

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ (Vision Key Success Indicators)

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	2566	2567	2568	2569	2570
1. ผลประเมินการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผลประเมิน CUPT-QMS ในราย Sub-Criteriaที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการส่วนกลางมหาวิทยาลัย)	ระดับ	3.65	3.51	3.51	3.51	3.51
2. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย	NA	4.21	4.21	4.21	4.21
3. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ค่าเฉลี่ย	4.35	3.51	3.51	3.51	3.51

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย



วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

1. เพื่อส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยเป็นองค์กรที่มีความมั่นคงและยั่งยืน
2. เพื่อให้มีการเฝ้าระวัง ป้องกัน และบริหารจัดการ เพื่อลดโอกาสที่จะเกิด และลดความรุนแรง ของผลกระทบ จากปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ อันนำไปสู่ความสูญเสีย ความล้มเหลว และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อให้มีการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผล อย่างเป็นระบบ

เป้าประสงค์ของแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย (ในปี พ.ศ.2567)

1. ส่งเสริมสนับสนุนมหาวิทยาลัยให้บรรลุในการบริหารจัดการและพัฒนามหาวิทยาลัยตามนโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน
2. ส่งเสริมสนับสนุนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (กลุ่มที่ 2)
3. ส่งเสริมสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงและยั่งยืนในทุก ๆ ด้าน/ตามพันธกิจ

ขอบเขต/แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นไปตามนโยบาย แนวทางกระบวนการ ขั้นตอน ตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ดังนี้

- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงประเด็นความเสี่ยงคงเหลือในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 เพื่อพิจารณานำมาดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณ พ.ศ. 2567
- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลัก พันธกิจสนับสนุน และเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์สำนักงานมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในร่วมด้วย
- สำนักงานมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นใหม่และถ้าเกิดจะส่งผลกระทบต่อการบริหารยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในร่วมด้วย โดยวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงทั้ง 4 ประเภทความเสี่ยง ประกอบด้วย
 1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 3. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
 4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) ต้องทำการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของการดำเนินงานที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต (Fraud) หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับผลประโยชน์ส่วนรวม (Conflict of Interest) ตามแนวทางการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA)
- ประเมินแนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการในปีงบประมาณปัจจุบัน (ปี 2567) โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมา สำหรับเหตุการณ์ที่ควรต้องนำไปดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณถัดไป เพื่อปรับปรุงแผนบริหารจัดการให้เหมาะสมมากขึ้น

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานมหาวิทยาลัยดำเนินงานตามขั้นตอนและกรอบการบริหารจัดการตามนโยบาย คู่มือ แนวทางการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยตอบสนองต่อความคาดหวังของมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงในการป้องกันเฝ้าระวัง ลดโอกาส ลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายในเวลาที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจเกิดขึ้น โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการในการประเมินความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการ 8 ขั้นตอน ประกอบไปด้วย

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)
2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)
3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)
4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)
6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)
7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)
8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)



สำนักงานมหาวิทยาลัยประเมินความเสี่ยงโดยใช้หลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการในขั้นตอนที่ 3 และ 4 ในการประเมินความเสี่ยงเป็นหลัก และการพยากรณ์ประมาณการสิ่งที่จะเกิดขึ้น โดยป้องกันไว้ล่วงหน้าในประเด็นที่ไม่คุ้นเคย ของปัจจัยความเสี่ยงที่มาจากการพยากรณ์การคาดการณ์ หรือประมาณการล่วงหน้าในอนาคต (Unknown Factor) เพื่อป้องกัน หลีกเลี่ยง สิ่งที่เคยเกิดขึ้นในอดีต ที่เคยรับรู้ว่าจะเกิดมาก่อน หรือคาดการณ์ได้ว่ามีโอกาสสูงที่จะเกิดซ้ำอีก (Known Factor)

ส่วนที่ 2

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ที่ได้ดำเนินการเป็นไปตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัย ทั้งนี้แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับนี้ ได้ผ่านความเห็นชอบจากการประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 5/2567 เมื่อวันที่ 3 พฤษภาคม 2567

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567 ในการดำเนินการจัดทำแผนนั้น ได้มีการกำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงที่ตอบสนองต่อวัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง ที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง และแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566-2570) แผนบริหารมหาวิทยาลัย และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 โดยมุ่งเน้นสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการบรรลุยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยเป็นหลัก โดยมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ให้ความสำคัญกับเหตุการณ์ความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย

โดยดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อเป็นข้อมูลในการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ สภาพแวดล้อมภายในที่นำมาใช้เป็นองค์ประกอบได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายของผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎระเบียบ ข้อบังคับ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังรวมไปถึงการทำความเข้าใจในบริบทการเปลี่ยนแปลงสำคัญขององค์กรและส่วนงาน ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งจะทำให้สามารถเข้าใจบริบทสถานการณ์ของส่วนงาน โดยใช้การวิเคราะห์ SWOT เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกตลอดจนผลกระทบต่อการดำเนินงานของส่วนงาน และผ่านขั้นตอนการพิจารณาเห็นชอบโดยคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT Analysis)

จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
1. ให้บริการด้วยใจรัก มีจิตบริการ และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2. เป็นหน่วยงานบริหารจัดการกลาง และเป็นศูนย์กลางในการให้บริการ (One-Stop Service) ของมหาวิทยาลัย 3. มีความพร้อมทั้งในด้านทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่ เครื่องมือต่าง ๆ 4. มีระบบเทคโนโลยีในการสนับสนุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ 5. บุคลากรมีความรู้ความสามารถเกี่ยวกับกฎระเบียบ และปฏิบัติงานในแต่ละด้าน	1. บุคลากรบางคนขาดทักษะด้านการให้บริการ/ขาดทักษะการติดต่อประสานงาน 2. ขาดผู้บริหารหลักที่ดูแลและตัดสินใจการบริหารจัดการในภาพรวมของสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการสำนักงาน) 3. โครงสร้างองค์กรใหญ่เกินไป ภาระงานใกล้เคียงกัน ซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน 4. งบประมาณบริหารจัดการมีจำกัด 5. บุคลากรรับผิดชอบภาระงานหลากหลายด้านมากเกินไป ปริมาณงานไม่สัมพันธ์กับปริมาณคน ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ 6. กฎระเบียบการจัดหารายได้ไม่ครอบคลุม 7. บุคลากรด้านการเงินมีการคิดวิเคราะห์ในงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน 8. บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเอง
โอกาส (Opportunities)	อุปสรรค (Threats)
1. หน่วยงานภายนอกให้การยอมรับในระบบการให้บริการ 2. เทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบันเข้าถึงง่าย และมีความหลากหลาย เอื้อต่อการให้บริการในปัจจุบัน ทำให้การให้และรับบริการสะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น 3. ผู้บริหารให้ความสำคัญในการนำระบบสารสนเทศมาใช้ในการปฏิบัติงาน 4. มหาวิทยาลัยมีนโยบายทบทวนโครงสร้างและอัตรากำลัง 5. การหารายได้จากการปฏิบัติงานด้านกายภาพ หรือเป็นวิทยากรด้านกายภาพ	1. บุคลากรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่พัฒนาระบบการให้บริการด้านสารสนเทศมีจำนวนน้อย ทำให้การพัฒนาระบบให้ทันสมัยเป็นไปอย่างล่าช้า 2. เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว บุคลากรบางส่วนปรับตัวไม่ทัน 3. นโยบายการจำกัดอัตรากำลังบุคลากร และการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณแผ่นดินมีแนวโน้มลดลง 4. การเปลี่ยนแปลงของแนวปฏิบัติ กฎระเบียบ นโยบายการบัญชีและมาตรฐานการบัญชีภาครัฐ ส่งผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification) /การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)/ การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) /กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ซึ่งมีการวิเคราะห์และประเมินเหตุการณ์ที่สำคัญได้ 4 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : จากแผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัย ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง และแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รวมถึงวิสัยทัศน์ “เป็นสำนักงานที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการและการให้บริการ” มีพันธกิจได้แก่ 1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง และรองรับความเป็นสากล 2. พัฒนาระบบการให้บริการที่มีสมรรถนะสูง 3. สนับสนุนมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ทั้งนี้การวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT Analysis) สำนักงานมหาวิทยาลัย พบว่าจุดอ่อนของสำนักงานมหาวิทยาลัย คือ มีการดำเนินงานที่ล่าช้าเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงาน เนื่องจากมีโครงสร้างองค์กรใหญ่เกินไป ภาระงานใกล้เคียงกัน ซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน อันประกอบไปด้วยส่วนงานย่อย 12 กอง /4 ฝ่าย ซึ่งมีพันธกิจในการจัดตั้งและแนวทางการดำเนินงานที่มีความแตกต่างกัน และบางหน่วยงานมีภาระงานที่ทับซ้อน รวมถึงไม่มีผู้บริหารระดับสูง เพื่อบริหารจัดการภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการสำนักงาน) เมื่อเทียบกับส่วนงานภายในระดับเดียวกันหรือมหาวิทยาลัยอื่น ๆ ซึ่งเป็นเหตุผลหนึ่งในสภาวะการณ์ปัจจุบันที่มหาวิทยาลัย มีการจัดจ้างหน่วยงานภายนอกดำเนินการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมเพื่อเปลี่ยนแปลงระบบงานที่มีความซ้ำซ้อน

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์	หน่วยนับ	ผล 2564	ผล 2565	ผล 2566	เป้า 2567
1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย	4.31	4.25	4.29	4.21
2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ค่าเฉลี่ย	3.62	4.35	4.01	3.51

**** การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ด้วยการตั้งค่า KPI โดยใช้เกณฑ์ในการวัด Key Performance Indicator คงค่าคะแนนมาตรฐานการดำเนินงาน ****

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) แผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง
- (2) แผนปฏิบัติการประจำปี สำนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2567/การวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT Analysis) สำนักงานมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยงที่ 1 : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1.1 : การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง		▪ ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		
KRI 1 : ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย		
KRI 2 : ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)		
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
1. ขาดผู้บริหารในระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย) เพื่อขับเคลื่อนแบบรวมศูนย์ 2. ขาดการบูรณาการภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย 3. โครงสร้างองค์กรใหญ่เกินไป ภาระงานใกล้เคียงกัน ซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน 4. ขาดระบบการสื่อสารภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพ 5. บุคลากรบางส่วนไม่กระตือรือร้นต่อการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาตนเอง/ การตระหนักรู้ถึงความสำคัญของความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลง 6. บุคลากรบางคนขาดทักษะด้านการให้บริการ 7. กำลังคนมากกว่าภาระงานที่แท้จริงของหน่วยงาน		1. ผู้บริหารมหาวิทยาลัยมีจำนวนน้อยและมีภารกิจหลากหลาย ส่งผลกระทบการดำเนินงานที่ล่าช้า ไม่เป็นไปตามที่กำหนด 2. นโยบายการจำกัดอัตรากำลังบุคลากร และการได้รับสนับสนุนด้านงบประมาณแผ่นดินมีแนวโน้มลดลง 3. มีข้อจำกัดด้านกฎหมายและระเบียบ ส่งผลให้การบริหารจัดการไม่คล่องตัว (ระเบียบกลางของประเทศ / ระเบียบที่สร้างขึ้นเอง) 4. การเปลี่ยนแปลงของแนวปฏิบัติ กฎระเบียบ นโยบายการภาครัฐ ส่งผลต่อกระบวนการปฏิบัติงานที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดความยุ่งยากในการปฏิบัติงาน
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย		
1. การดำเนินงานที่ล่าช้าไม่ทันต่อสถานการณ์ปัจจุบัน และไม่สามารถรองรับงานในอนาคตและเร่งด่วนได้ 2. เกิดการวิจารณ์และร้องเรียน		

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	- ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความพึงพอใจต่ำกว่า 1.80 - ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงานต่ำกว่า 1.50	- เกิดการร้องเรียน - ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการต่ำกว่าร้อยละ 60 - การดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 3 วันทำการ
4 (สูง)	- ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความพึงพอใจ 1.81 – 2.60 - ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน 1.51 – 2.50	- เกิดการวิจารณ์ภายในมหาวิทยาลัย - ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการร้อยละ 60 - การดำเนินงานหยุดชะงัก 3 วันทำการ
3 (ปานกลาง)	- ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความพึงพอใจ 2.61 - 3.40 - ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน 2.51 – 3.50	- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการร้อยละ 70 - การดำเนินงานหยุดชะงัก 2 วันทำการ
2 (น้อย)	- ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความพึงพอใจ 3.41 – 4.20 - ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน 3.51-4.50	- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการร้อยละ 80 - การดำเนินงานหยุดชะงักไม่ถึง 1 วันทำการ
1 (น้อยมาก)	- ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความพึงพอใจ 4.21 ขึ้นไป - ค่าเฉลี่ยผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน 4.51 ขึ้นไป	- ความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการให้บริการร้อยละ 90 ขึ้นไป - การดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน 1 ชั่วโมง

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย ค่าเฉลี่ย 4.21
2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย) ค่าเฉลี่ย 3.51

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
3	4	12	สูง	2	2	4	ต่ำ	

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำแผนพัฒนาบุคลากร 2. ส่งเสริมบุคลากรเพื่อพัฒนาตนเอง 3. ส่งเสริมบุคลากรสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น 4. โครงการพัฒนาส่งเสริมบุคลากรด้าน ภาษาอังกฤษและสามารถทำงานทดแทนกันได้ 5. การแบ่งอำนาจเพื่อการดำเนินงานที่รวดเร็ว จากการตัดสินใจของผู้บริหารกองและ หัวหน้าฝ่าย 6. วิเคราะห์ความเสี่ยงภาพรวมองค์กร	1. บูรณาการการทำงาน ประสานงาน สารสัมพันธ์แบบไร้รอยต่อ ผนึกกำลังลดกำแพงระหว่างหน่วยงาน	▪ ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ทุกกอง/ทุกฝ่าย
	2. โครงการอบรมการจัดทำกระบวนการงาน (SIPOC)	▪ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กองพัฒนาคุณภาพ
	3. การทบทวนโครงสร้างหน่วยงาน และวิเคราะห์อัตรากำลังที่มา จากการวิเคราะห์ค่างานเชิงประจักษ์ เพื่อวางแผนการบริหาร จัดการ	▪ ผู้อำนวยการกองแผนงาน ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กองแผนงาน
	4. โครงการทบทวนแผนปฏิบัติการ สนม. พร้อมเผยแพร่แผนให้ บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยทราบ และนำไปปฏิบัติจริง	

ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางในการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีภารกิจเกี่ยวกับการอำนวยการ การบริหารจัดการ และการบริการเพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัย ทั้ง 4 ด้านและพันธกิจสนับสนุนด้านการบริหารจัดการ ซึ่งหนึ่งในพันธกิจของสำนักงานมหาวิทยาลัย คือสนับสนุนมหาวิทยาลัยในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ ซึ่งสอดคล้องในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การสร้างความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Budget and Resource Sustainability) ที่มีเป้าประสงค์คือ การเป็นมหาวิทยาลัยที่มีความมั่นคงทางงบประมาณและทรัพยากรอย่างยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

ซึ่งรายได้ของสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่ได้รับจัดสรรจากมหาวิทยาลัย โดย [เกณฑ์ที่ใช้จัดสรรงบประมาณในแต่ละปีตามประกาศนโยบายการจัดทำงบประมาณ](#) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ อนึ่งสำนักงานมหาวิทยาลัยไม่มีความเชี่ยวชาญในการจัดหารายได้ จึงทำได้เพียงใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรรอย่างจำกัด ในการดำเนินการสนับสนุนในภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ตามการจัดสรรเงินในแต่ละครั้ง

งบประมาณเงินรายได้ (ส่วนที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ) ปี 2564-2566 สำนักงานมหาวิทยาลัย (ภารกิจ สนม.)

หมวดค่าใช้จ่าย	ปีงบประมาณ 2564		ปีงบประมาณ 2565		ปีงบประมาณ 2566	
	บาท	สัดส่วน (ร้อยละ)	บาท	สัดส่วน (ร้อยละ)	บาท	สัดส่วน (ร้อยละ)
1.ค่าใช้จ่ายบุคลากร	9,815,480	52.06	8,355,060	45.93	10,932,530	51.97
2.ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน	5,534,610	29.35	3,344,100	18.38	3,747,240	17.81
3.ค่าใช้จ่ายลงทุน	15,000	0.08		-		-
4.เงินอุดหนุนทั่วไป	1,885,500	10.00	1,845,200	10.14	2,103,600	10.00
5.รายจ่ายอื่น	1,604,600	8.51	4,645,340	25.54	4,252,900	20.22
รวม	18,855,190	100.00	18,189,700	100.00	21,036,270	100.00

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) [แผนกลยุทธ์สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 \(พ.ศ.2566-2570\) ฉบับปรับปรุง](#)
- (2) แผนปฏิบัติการประจำปี สำนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ.2567/การวิเคราะห์สภาพการณ์ (SWOT Analysis) สำนักงานมหาวิทยาลัย
- (3) ข้อมูลผลการดำเนินงานจากรายงานประจำปี 2564 -2566 จากกองแผนงาน
- (4) ข้อมูลเงินรายได้ (ส่วนที่มหาวิทยาลัยดำเนินการ) ปี 2564-2566 สำนักงานมหาวิทยาลัย (ภารกิจ สนม.) จากกองแผนงาน

ประเภทความเสี่ยงที่ 2 : ด้านการเงิน (Financial Risk)		ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2.1 : การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น		▪ ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สนม
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		
KRI 1 : งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน		
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
1. นโยบายจัดสรรงบประมาณเงินรายได้ที่มีการเปลี่ยนแปลง 2. ส่วนงานไม่มีความชำนาญในการแสวงหารายได้ 3. ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการหารายได้		1. มหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงต่อการได้รับงบประมาณจากรัฐบาลลดลงในอนาคต 2. มหาวิทยาลัยมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายในการจัดสรรเงินรายได้
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย		
1. รายได้ลดลงไม่พอค่าใช้จ่าย 2. เสถียรภาพทางการเงินลดลง 3. งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในภาพรวมที่สำนักงานมหาวิทยาลัยต้องรับผิดชอบ		

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดลง จากปีที่ผ่านมา มากกว่าร้อยละ 5 ขึ้นไป	▪ สำนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้ตามพันธกิจ ▪ โครงการทุกอย่างหยุดชะงัก ▪ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนต่ำกว่าร้อยละ 60
4 (สูง)	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดลง จากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 5	▪ สำนักงานมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้ตามพันธกิจ ▪ โครงการต่าง ๆ อาจมีการหยุดชะงักชั่วคราว ▪ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 70
3 (ปานกลาง)	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ลดลง จากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 3	▪ สำนักงานมหาวิทยาลัยขาดสภาพคล่องในการบริหารงาน ▪ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 80
2 (น้อย)	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คงที่ /เท่ากับ ปีที่ผ่านมา	▪ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อสำนักงานมหาวิทยาลัย ▪ ความสำเร็จของผลการดำเนินงานตามแผนร้อยละ 90
1 (น้อยมาก)	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เพิ่มขึ้น จากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 3	▪ ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อสำนักงานมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

1. งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คงที่ /เท่ากับ ปีที่ผ่านมา

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	▪ ลดความเสี่ยง ▪ ถ่ายโอนความเสี่ยง
3	5	15	สูง	2	2	4	ต่ำ	

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. ทบทวนและจัดทำแผนงานหรือคำขอตั้งงบประมาณที่สอดคล้องกับนโยบายและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	1. ศึกษาแนวทางในการแสวงหารายได้ 2. แสวงหารายได้เพื่อพึ่งพาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ	- ผู้อำนวยการกอง 12 กอง - หัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่าย ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กอง/ฝ่าย สำนักงานมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2565

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 ซึ่งภาครัฐมีการส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อสอดคล้องกับการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม และการปรับเปลี่ยนการบริหารงานภาครัฐไปสู่ระบบดิจิทัล ตามแผนการปฏิรูปประเทศ เพื่อประโยชน์ในการบริหารราชการแผ่นดิน และเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน แต่บทบัญญัติของกฎหมายที่ใช้บังคับอยู่ในปัจจุบันไม่สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่พัฒนาไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งภาครัฐส่งเสริมให้นำระบบดิจิทัลมาใช้ในการบริหารงาน รวมถึงนโยบายสภามหาวิทยาลัย ในด้านที่ 8 : ด้านดิจิทัล โดยมหาวิทยาลัยต้องมีการพัฒนาสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) โดยนำดิจิทัลเทคโนโลยีมาเปลี่ยนแผนธุรกิจ (Business Plan) ในภารกิจการศึกษาแบบไร้ห้องเรียน การนำแผนดิจิทัลเทคโนโลยีมาแปลงแผนพัฒนาระดับยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงาน โดยต้องมีโครงสร้างของงานดิจิทัลระดับมหาวิทยาลัย และมีการพัฒนา Dashboard ในระดับสภามหาวิทยาลัย ระดับคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และระดับส่วนงาน ผ่านระบบการรวมศูนย์ข้อมูลเป็นหนึ่งเดียว (Single Data) ซึ่งมหาวิทยาลัยมีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ดิจิทัล ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2565-2569)

สำนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนงานย่อยจำนวน 12 กอง/4 ฝ่าย ที่มีพันธกิจ/ภารกิจในการเป็นศูนย์กลางการบริหารจัดการ การประสานงาน และการให้บริการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัย และของทุกส่วนงาน/หน่วยงาน ภายใต้สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ณ ปัจจุบันยังไม่มีระเบียบ ข้อบังคับในการรองรับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 และพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 จึงยังไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ใช้เทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562
- (2) พระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565
- (3) นโยบายสภามหาวิทยาลัย 9 ด้าน
- (4) วิสัยทัศน์ พันธกิจสำนักงานมหาวิทยาลัย

ประเภทความเสี่ยงที่ 3 : ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)		ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3.3 : ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์		▪ ผู้อำนวยการกองคลัง ▪ หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		
(KRI) 1: ข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์		
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
1. มหาวิทยาลัย/ผู้บริหาร/บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์		1. การยุบ ยกเลิก แก้ไข เปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ 2. เทคโนโลยีดิจิทัลที่มีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัยและสำนักงานมหาวิทยาลัย		
1. การดำเนินงานที่ล่าช้า ไม่สามารถปรับปรุงกระบวนการทำงานให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ ไม่ทันต่อเทคโนโลยีในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างรวดเร็ว เกิดความซับซ้อนในกระบวนการ 2. มหาวิทยาลัยไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับสถาบันอื่นได้ (Benchmarking) ในด้านการบริหารจัดการระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ 3. เกิดความเสี่ยงในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และความเสี่ยงในการฉ้อโกง การปลอมแปลง และการละเมิดความซื่อสัตย์		

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	ไม่มีการดำเนินงานใดๆ	- เกิดการฟ้องร้อง/ร้องเรียนจากการดำเนินงานที่ล่าช้า และหรือผิดจากกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง - ระบบการดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 72 ชั่วโมงขึ้นไป - ผลกระทบมากต่อการดำเนินงานด้านธุรกรรม และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เกิดความล่าช้าในกระบวนการ
4 (สูง)	มีร่าง ข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ	- ระบบการดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 49 - 72 ชั่วโมง - ผลกระทบมากต่อการดำเนินงานด้านธุรกรรม และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์เกิดความล่าช้าในกระบวนการ
3 (ปานกลาง)	มีข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ จำนวน 1 ฉบับ พร้อมประกาศใช้	- ระบบการดำเนินงานหยุดชะงักมากกว่า 25 -48 ชั่วโมง - มีผลกระทบปานกลางต่อการดำเนินงานด้านธุรกรรม และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
2 (น้อย)	มีข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ จำนวน 2 ฉบับ พร้อมประกาศใช้	- ระบบการดำเนินงานหยุดชะงักไม่เกิน 24 ชั่วโมง - มีผลกระทบเล็กน้อย ไม่มีนัยสำคัญในการดำเนินงานด้านธุรกรรม และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์
1 (น้อยมาก)	มีข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติ มากกว่า 2 ฉบับขึ้นไป	ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)		
1. มีข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ อย่างน้อย 1 ฉบับ		

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ บ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
	5	5	10	15	20
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
4	3	12	สูง	3	1	3	ต่ำ	

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาทำความเข้าใจเจตนารมณ์ของกฎหมายเพื่อให้สามารถปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565 พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2562 และแนวทางปฏิบัติต่าง ๆ	1. จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่องหลักเกณฑ์การใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับลงนามในใบเสร็จรับเงินและการอนุมัติการขอเบิกค่าใช้จ่ายและการอนุมัติการยืมเงินทตรงในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการคลัง 2. สื่อสารประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน/หน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกฎหมายและแนวทางปฏิบัติโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง	ผู้รับผิดชอบ : 1. ผู้อำนวยการคลัง 2. หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกฎหมาย

2. สื่อสารประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของ หน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกฎหมายและ แนวทางปฏิบัติโดยวิธีการทาง อิเล็กทรอนิกส์ 3. จัดให้มีเจ้าหน้าที่ตรวจสอบและรับเรื่องที่ ส่งมาทางช่องทางอิเล็กทรอนิกส์	3. สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษา/ประชาชน ผู้รับบริการ รับทราบเกี่ยวกับสิทธิในการขอรับบริการผ่านช่องทาง อิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย	ผู้รับผิดชอบ : 1. หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กร ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายสื่อสารองค์กร
---	---	--

ประเภทความเสี่ยงที่ 4 : ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 : การละเมิดกฎ ระเบียบ ทำให้เกิดการทุจริตในหน้าที่ ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : สำนักงานมหาวิทยาลัย เป็นหน่วยงานสนับสนุนกลางในการดำเนินงานตามพันธกิจของมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงาน สังกัดมหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีภารกิจเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ และการบริการเพื่อสนับสนุนพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยทั้ง 4 ด้าน และพันธกิจสนับสนุน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ซึ่งการทุจริตจากการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงานที่ผ่านมา จากรายงานข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต ผลการสอบสวนหาข้อเท็จจริง รายงานปฏิบัติงานประจำปี ส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับด้านการเงิน การคลังและพัสดุ จะพบว่ามีข้อร้องเรียนบุคลากรสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย และมีการดำเนินการเข้าสู่ กระบวนการสอบข้อเท็จจริง เมื่อทำการประเมินและวิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจเกิดความเสี่ยงการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางคู่มือ การประเมินการทุจริต พบว่า มีความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต สูง - สูงมาก ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย รายละเอียดดังนี้

เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดการทุจริต หรือก่อให้เกิดการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนบุคคล กับผลประโยชน์ส่วนรวม

ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริต	สาเหตุความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
1. การเบิกจ่ายเงินที่ไม่ถูกต้องตามกฎหมายระเบียบ/หรือไม่มีระเบียบรองรับ	- บุคลากรที่เกี่ยวข้อง หรือคณะกรรมการที่มีอำนาจพิจารณากลับกรองขาดความรู้ความเข้าใจด้านระเบียบการเงินการคลังและพัสดุ ส่งผลให้มีการตรวจสอบและเรียกเงินคืนจากผู้ปฏิบัติ - การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ อาทิ เบิกค่าใช้จ่ายในการ เดินทางไปราชการ (เบี้ยเลี้ยง, ค่าพาหนะ, ค่าน้ำมันเชื้อเพลิง) หรือค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ไม่ตรงกับความเป็นจริง - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนด - เกิดการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด - บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน - ขาดการกำกับติดตามและความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบ - บุคลากรมีการคิดวิเคราะห์ในงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้การทำงานไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	3	2	M (ปานกลาง)
2. การทุจริตด้านการรับ-จ่ายเงิน/เงินอุดหนุนราชการ	- การทุจริตด้านการยืมเงินทดรองจ่าย/เงินอุดหนุนราชการ (เงินสดย่อย) โดยนำไปใช้ส่วนตัว - การยกยอกเงินจากการรับเงินโดยไม่บันทึกบัญชี - การปลอมแปลงเอกสารการรับ-จ่ายเงิน	2	2	L (ต่ำ)

ความเสี่ยงที่อาจเกิดการทุจริต	สาเหตุความเสี่ยง	โอกาสเกิด	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง
3. การทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง	- การจัดซื้อจัดจ้างไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ (ล็อกสเปค) อาทิ กำหนดคุณลักษณะสิ่งของให้ใกล้เคียงกับยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง /หรือระบุยี่ห้อสิ่งของที่จะซื้อเจาะจง เว้นแต่มีข้อยกเว้นไว้ เช่น ยารักษาโรค เครื่องอะไหล่ เป็นต้น - ไม่เปิดโอกาสให้มีการแข่งขันราคาอย่างเป็นธรรม หรือกีดกัน - ราคาสินค้าไม่เป็นไปตามราคาตลาดหรือได้รับสินค้าไม่มีคุณภาพ - การทุจริตในการจัดซื้อ/จัดจ้างพัสดุระหว่างผู้จัดหาพัสดุและผู้รับจัดหาพัสดุหรือผู้มีส่วนได้เสีย	3	5	H (สูง)
4. การใช้ทรัพย์สินของทางราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัว/กลุ่มหรือพวกพ้อง	- การใช้อุปกรณ์สำนักงาน เช่น อุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก เครื่องพิมพ์ คอมพิวเตอร์ ในเรื่องส่วนตัวทั้งในและนอกเวลาราชการ - การใช้รถราชการเพื่อประโยชน์ส่วนตัวทั้งในและนอกเวลาราชการ - พฤติกรรมในลักษณะเอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่ม หรือพวกพ้อง	3	3	M (ปานกลาง)
5. การเรียกรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด/การมีผลประโยชน์ทับซ้อนโดยอาศัยอำนาจหน้าที่	** ใช้ตำแหน่งหน้าที่เรียก รับเงิน, สิ่งของ, สินบน, ของขวัญและของรางวัล ทั้งส่วนรวมและส่วนตน ** - ขาดความตระหนักในการใช้หลักธรรมาภิบาลในการดำเนินงาน	2	1	L (ต่ำ)
6. การละเมิดหรือการกระทำผิดจริยธรรม/จรรยาบรรณ ในการดำเนินงานทุกด้าน	- บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบของตนเองต่อสังคม หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน - ขาดการวางแผนการดำเนินงานที่จะนำไปสู่การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล	3	3	M (ปานกลาง)
7. ความโปร่งใสของการใช้จ่ายงบประมาณและการบริหารจัดการทรัพยากร	- การยกยอกงบประมาณเพื่อใช้ประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง - การปลอมแปลงเอกสารการเบิกจ่ายงบประมาณ	1	3	L (ต่ำ)

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) รายงานข้อมูลข้อร้องเรียนการทุจริต ปีงบประมาณ 2566
- (2) รายงานผลการสอบสวนหาข้อเท็จจริง ปีงบประมาณ 2563 -2566
- (3) รายงานปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ 2563 - 2565 กองตรวจสอบภายใน

ประเภทความเสี่ยงที่ 4 : ด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)		ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4.1 : การละเมิดกฎ ระเบียบ ทำให้เกิดการทุจริตในหน้าที่ ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย		▪ หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		
(KRI) 1 : จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย) ของสำนักงานมหาวิทยาลัย		
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก
1. บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม ขาดจริยธรรมในการทำงาน และหลักธรรมาภิบาล (พฤติกรรมความโลภส่วนบุคคล) 2. การเลือกปฏิบัติ/ขาดจิตสำนึกในหน้าที่		1. ผลประโยชน์ สิ่งได้จากภายนอก และเหตุการณ์ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้น โดยเฉพาะการพัฒนาและปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำทุจริตโดยใช้เทคโนโลยีใหม่ ๆ 2. การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในเรื่องผลงานวิชาการที่เกิดผลกระทบต่อการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 3. ค่านิยมผิด ๆ ในสังคมเรื่องการทุจริต

ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย		
1. ความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย 2. สูญเสียด้านเวลาและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน 3. มหาวิทยาลัยถูกฟ้องร้อง/ ดำเนินคดีตามกฎหมายจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่ได้รับผลกระทบ		
เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	ข้อร้องเรียนการทุจริต มากกว่า 4 เรื่อง/ปี ขึ้นไป	- เกิดเป็นข่าว เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย - เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 100,000 บาท ขึ้นไป - กระทบมากในการละเมิดข้อกฎหมายเล็กน้อย
4 (สูง)	ข้อร้องเรียนการทุจริต จำนวน 4 เรื่อง/ปี	- เกิดเป็นข่าว เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ในการบริหารงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย - เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 60,000 บาท - 100,000 บาท
3 (ปานกลาง)	ข้อร้องเรียนการทุจริต จำนวน 3 เรื่อง/ปี	- เกิดเป็นข่าว/ซุบซิบ - เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 10,000 - 50,000 บาท
2 (น้อย)	ข้อร้องเรียนการทุจริต 1-2 เรื่อง/ปี	- เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ไม่เกิน 10,000 บาท - แทบไม่กระทบเลย

1 (น้อยมาก)	ไม่เกิดข้อร้องเรียนการทุจริต	ไม่มีผลกระทบใด ๆ
ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)		
1. จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย) ไม่เกิดขึ้นเลย		

ประเมินระดับความเสี่ยง

ผลกระทบ (I)	โอกาสเกิด (L)				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				การจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
2	5	10	สูง	1	2	2	ต่ำ	

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	ส่วนงาน/ผู้รับผิดชอบ
1. สร้างเครือข่ายเฝ้าระวังความเสี่ยง 2. เผยแพร่กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทุกช่องทาง 3. สร้างจิตสำนึกจริยธรรมในการทำงาน	1. การเสริมสร้างวัฒนธรรมในส่วนงานให้บุคลากรมีทัศนคติ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ผู้รับผิดชอบ : 1. ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กองกลาง/งานสภาพนักงาน

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk				โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (S)	การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	3	4	12	สูง	ลดความเสี่ยง	1.ขาดผู้บริหารในระดับสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย) เพื่อขับเคลื่อนแบบรวมศูนย์	1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	2	2	4	ต่ำ	1. บูรณาการการทำงาน ประสานงาน สารสัมพันธ์แบบไร้รอยต่อ ผนึกกำลังลดกำแพงระหว่างหน่วยงาน	กย.67	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย
							2. ขาดการบูรณาการภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย	2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)					2. โครงการอบรมการจัดทำกระบวนการงาน (SIPOC)	เมย.67	กองพัฒนาคูณภาพ
							3. โครงสร้างองค์กรใหญ่เกินไป ภาระงานใกล้เคียงกัน ซ้ำซ้อน ไม่ชัดเจน						3. การทบทวนโครงสร้างหน่วยงาน และวิเคราะห์อัตราค่าจ้างที่มาจากการวิเคราะห์ค่าจ้างเชิงประจักษ์ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการ	สค.67	กองแผนงาน
							4. ขาดระบบการสื่อสารภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่มีประสิทธิภาพ						4. โครงการทบทวนแผนปฏิบัติการ สนม. พร้อมเผยแพร่แผนให้บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยทราบ และนำไปปฏิบัติจริง	มิย.67	
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)	การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น	3	5	15	สูง	ลดความเสี่ยง	1.นโยบายจัดสรรงบประมาณรายได้ที่มีการเปลี่ยนแปลง	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	2	2	4	ต่ำ	1. ศึกษาแนวทางในการแสวงหารายได้	มิย.67	ผู้อำนวยการกอง 12 กอง/หัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่าย
							2.ส่วนงานไม่มีความชำนาญในการแสวงหารายได้						2. แสวงหารายได้เพื่อพึ่งพาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ	สค.67	
							3.ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการหารายได้								

แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่น่าไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk				โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)
3. ความเสี่ยงด้านความมั่นคง (O)	ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2565	4	3	12	สูง	ลดความเสี่ยง	1.มหาวิทยาลัย/ผู้บริหาร/บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญของพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	ข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	3	1	3	ต่ำ	1.จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่องหลักเกณฑ์การใช้จ่ายซื้ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับลงนามในใบเสร็จรับเงิน และการอนุมัติการขอเบิกค่าใช้จ่ายและการอนุมัติการเงินตรงลงในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการคลัง	มีค.67	กองคลัง/ฝ่ายกฎหมาย
													2.สื่อสารประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน/หน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกฎหมายและแนวทางปฏิบัติโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง	มีค.67	
													3.สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษา/ประชาชน ผู้รับบริการรับทราบเกี่ยวกับสิทธิในการขอรับบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย	กค.67	ฝ่ายสื่อสารองค์กร
4. ความเสี่ยงด้านกฎปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)	การละเมิดกฎ ระเบียบ ทำให้เกิดการทุจริตในหน้าที่ ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย	2	5	10	สูง	ลดความเสี่ยง	1.บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบ ของตนเองต่อสังคม ขาดจริยธรรมในการทำงาน และหลักธรรมาภิบาล (พฤติกรรมความโลภส่วนบุคคล)	จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย) ของสำนักงานมหาวิทยาลัย	1	2	2	ต่ำ	1.การเสริมสร้างวัฒนธรรมในส่วนงานให้บุคลากรมีทัศนคติ ค่านิยม ในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	คค.67	กองกลาง/งานสภาพนักงาน
							2.การเลือกปฏิบัติ/ขาดจิตสำนึกในหน้าที่								

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2567

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1.1 การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	4
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	2.1 การได้รับเงินจัดสรรลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น	2
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	3.1 ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศ ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2565	3
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	4.1 การละเมิด/การทุจริตในหน้าที่ ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย	1

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

10	กิจกรรม
4	ประเด็น

ภาคผนวก



คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๒๒๔ /๒๕๖๗

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

อนุสนธิตามคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๒๐๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ไปแล้ว นั้น

เนื่องจากมหาวิทยาลัยได้มีการเปลี่ยนแปลงและแต่งตั้งผู้บริหารมหาวิทยาลัยใหม่ ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๔ วรรคสอง มาตรา ๓๒ และมาตรา ๓๘ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๒๐๗/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๕ และแต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

- | | |
|--|------------------|
| ๑. รักษาการแทนอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา) | ประธานกรรมการ |
| ๒. รักษาการแทนรองอธิการบดี
(รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๔. นางศรีกุล นันทะขมภู
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เชี่ยวชาญ | กรรมการ |
| ๕. หัวหน้าฝ่ายในสำนักงานมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๖. หัวหน้างานประชุม กองกลาง | เลขานุการ |

ให้คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ ดังนี้

- (๑) วางแผน บริหารจัดการ กำหนดแนวทางการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย ให้สอดคล้องกับนโยบายมหาวิทยาลัย
- (๒) ให้คำปรึกษา แนะนำการปฏิบัติงานด้านแผนงาน ด้านบริหาร ด้านทรัพยากรบุคคล และงบประมาณของกองต่าง ๆ ในสำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายและสัมฤทธิ์ผลตามที่กำหนด
- (๓) ด้านการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง ของสำนักงานมหาวิทยาลัย
- (๔) งานอื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๒๗ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๗

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)

รักษาการแทนอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการกิจกรรม)				ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวชี้วัดความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบ ประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์	การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูง	2	2	4	ต่ำ	3	4	12	สูง	12	สูง	1.. บูรณาการการทำงาน ประสานงาน สारสัมพันธ์แบบไร้รอยต่อผนึกกำลัง ลดกำแพงระหว่างหน่วยงาน	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่ายทุกส่วนงาน/หน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม พร้อมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานในการดำเนินงานภายใต้สำนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ โครงการ “งานเกษตรแม่โจ้ 90 ปี : เกษตร อาหาร สุขภาพ” โดยโครงการดังกล่าวเป็นโครงการในระดับมหาวิทยาลัย ซึ่งกิจกรรมทุกกิจกรรมภายใต้โครงการจะมีส่วนงาน/หน่วยงานในมหาวิทยาลัยเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละกิจกรรม / งานพิธีพระราชทานปริญญาบัตร/ จัดพิธีคำขวัญยกสภามหาวิทยาลัยและกรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ	✓	1. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย 4.21	NA	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่ายส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ทุกกอง/ทุกฝ่าย
												2. โครงการอบรมการจัดทำกระบวนงาน (SIPOC)	อยู่ระหว่างจัดทำโครงการและวางแผนโครงการในการนำเสนอข้อมูลคาดว่าจะดำเนินการภายในเดือน พฤษภาคม 2567	○	2. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ค่าเฉลี่ย 3.51	NA	ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กองพัฒนาคุณภาพ
												3. การทบทวนโครงสร้างหน่วยงานและวิเคราะห์อัตรากำลังที่มาจาก การวิเคราะห์ค่างานเชิงประจักษ์ เพื่อวางแผนการบริหารจัดการ	มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการจ้างสถาบันวิจัยและให้คำปรึกษาแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เพื่อดำเนินการวิเคราะห์โครงสร้างการแบ่งส่วนงานภายใน และการวิเคราะห์กรอบอัตรากำลังมหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยมีกำหนดสิ้นสุดสัญญาจ้างเมื่อวันที่ 14 เมษายน 2567 ซึ่งปัจจุบันที่ปรึกษาได้ส่งงานงวดที่ 8 งวดสุดท้ายไปแล้ว แต่ยังไม่ได้ตรวจรับงานเนื่องจากต้องมีการนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังกล่าวต่อสภามหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เมื่อได้รับรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ ที่ผ่านความเห็นชอบจากสภาฯ แล้ว จึงจะสามารถนำผลดังกล่าวมาวางแผนประกอบการทบทวนโครงสร้าง วิเคราะห์อัตรากำลัง และวิเคราะห์ ค่างานเพื่อการบริหารจัดการในเชิงประจักษ์ของสำนักงานมหาวิทยาลัยต่อไป	○				ผู้อำนวยการกองแผนงานส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กองแผนงาน

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม)				ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบ ประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
												4. โครงการทบทวนแผนปฏิบัติการ สนม. พร้อมเผยแพร่แผนให้บุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัยทราบ และนำไปปฏิบัติจริง	กองแผนงานได้มีการจัดโครงการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเรื่อง การทบทวนแผนกลยุทธ์และจัดทำแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 วันพฤหัสบดีที่ 12 ตุลาคม 2566 ณ ห้องข้าวหอมมะลิ อาคารเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพ กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารหน่วยงานภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย หัวหน้างานทุกงาน และผู้รับผิดชอบด้านแผนของหน่วยงาน รวมถึงผู้เกี่ยวข้องที่หน่วยงานเสนอขอเข้าร่วมโครงการ โดยการสัมมนาดังกล่าวได้มีการจัดกิจกรรมการนำเสนอและแผนแพร่ผลการดำเนินงานสำนักงานมหาวิทยาลัยที่สำคัญ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 และนำเสนอกรอบแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 พร้อมทั้งได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นในการกำหนดกลยุทธ์/โครงการในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน	✓				
												หลังจากการสัมมนาได้มีการสรุปร่างแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัยประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และจัดการประชุมระดมความคิดเห็นผู้ที่เกี่ยวข้องอีกครั้ง ก่อนนำเสนอคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ 10/2566 เมื่อวันที่ 14 พฤศจิกายน 2566 ซึ่งได้ให้ความเห็นชอบแผนปฏิบัติการสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 และได้มีเผยแพร่แผน และแจ้งเวียนให้ทุกหน่วยงานเสนอข้อเสนอโครงการเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผน และได้มีการจัดสรรงบประมาณสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานตามมติที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัยในการประชุมครั้งที่ 2/2567 เมื่อวันที่ 9 กุมภาพันธ์ 2567						
ความเสี่ยงด้านการเงิน	การจัดสรรงบประมาณเงินแผ่นดินลดลง ทำให้ต้องตั้งงบประมาณรายจ่ายจากเงินรายได้เพิ่มขึ้น	2	2	4	ต่ำ	2	5	10	สูง	15	สูง	1. ศึกษาแนวทางในการแสวงหารายได้	คณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย มีการประชุมทบทวนสรุปแรกของเดือนเพื่อรายงานผลการดำเนินงาน อุปสรรค ปัญหาและทิศทางการดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัย อาทิ กองกลางได้มีการหาข้อมูลเกี่ยวกับการหารายได้จากการใช้ห้องประชุมจากส่วนงานอื่น ๆ เพื่อนำมาศึกษาและเป็นข้อมูลในการจัดหารายได้จากการเช่าห้องประชุม	○	งบประมาณจัดสรรหมวดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	คงที่ /เท่ากับปีที่ผ่านมา	1.14	ผู้อำนวยการกอง 12 กอง หัวหน้าฝ่าย 4 ฝ่าย

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม)				ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบ ประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
												2. แสวงหารายได้เพื่อพึ่งพาตนเอง และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ	สำนักงานมหาวิทยาลัย มีแนวทางให้ทุกกอง/ฝ่ายดำเนินงานตามภารกิจโดยใช้งบประมาณอย่างประหยัดคุ้มค่า และดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมโครงการตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรร	✓				ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : กอง/ฝ่ายสำนักงานมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน	ความไม่พร้อมในการออกข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2562 และ/หรือพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ.2565	2	2	4	ต่ำ	3	1	3	ต่ำ	3	ต่ำ	1.จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้เรื่องหลักเกณฑ์การใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับลงนามในใบเสร็จรับเงิน และการอนุมัติการขอเบิกค่าใช้จ่ายและการอนุมัติการยืมเงินทดรองในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการคลัง	มหาวิทยาลัยแม่โจ้ จัดทำประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่องหลักเกณฑ์การใช้ลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์สำหรับลงนามในใบเสร็จรับเงิน และการอนุมัติการขอเบิกค่าใช้จ่ายและการอนุมัติการยืมเงินทดรองในระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการคลัง (Administrative Fiscal Services System : (AFSSs)) มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประกาศ ณ วันที่ 12 กุมภาพันธ์ 2567	✓	ข้อบังคับ/ระเบียบ/ประกาศให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการปฏิบัติราชการทางอิเล็กทรอนิกส์ และ/หรือพระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์	1 ฉบับ	2 ฉบับ	อำนวยการคลังหัวหน้าฝ่ายกฎหมายส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายกฎหมาย
												2.สื่อสารประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน/หน่วยงานรับทราบเกี่ยวกับกฎหมายและแนวทางปฏิบัติโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง	พร้อมประกาศเผยแพร่ สื่อสารประชาสัมพันธ์เจ้าหน้าที่ของส่วนงาน/หน่วยงานภายในรับทราบเกี่ยวกับกฎหมาย และแนวทางปฏิบัติโดยวิธีการทางอิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่อง ในทุกช่องทาง	✓				
												3.สื่อสารประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษา/ประชาชน ผู้รับบริการรับทราบเกี่ยวกับสิทธิในการขอรับบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยแม่โจ้ โดยฝ่ายสื่อสารองค์กร มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ให้นักศึกษา/ประชาชน ผู้รับบริการรับทราบเกี่ยวกับสิทธิในการขอรับบริการผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ของมหาวิทยาลัย ผ่านทางหน้าเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย https://www.mju.ac.th	✓				หัวหน้าฝ่ายสื่อสารองค์กรส่วนงานผู้รับผิดชอบ : ฝ่ายสื่อสารองค์กร

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินกิจกรรม)				ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบ ประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	การละเมิดกฎระเบียบ ทำให้เกิดการทุจริตในหน้าที่ของบุคลากรสำนักงานมหาวิทยาลัย	1	2	2	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ	1	ต่ำ	1.การเสริมสร้างวัฒนธรรมในสำนักงานให้บุคลากรมีทัศนคติ ค่านิยมในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์สุจริต มีจิตสำนึกที่ดี รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตามมาตรฐานทางจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ	ฝ่ายกฎหมายได้รับอนุมัติจัดสรรงบประมาณประจำปี งบประมาณ 2567 สำหรับดำเนินโครงการปลูกจิตสำนึกและส่งเสริมค่านิยมต่อต้านการทุจริตตามแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัย โดยจะมีการให้ความรู้ เรื่องการดำเนินการทางกฎหมายกรณีการทุจริต มีแผนการดำเนินการในช่วงเดือนมิถุนายน พ.ศ. 2567 ณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพร และ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567 ณ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ	✓	จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตในหน้าที่ (ระบบศูนย์ข้อร้องเรียนมหาวิทยาลัย) ของสำนักงานมหาวิทยาลัย	0 ครั้ง	0 ครั้ง	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย ส่วนงานผู้รับผิดชอบ : งานสภาพนักงาน
												กองกลาง งานสภาพนักงาน จัดโครงการอบรมเรื่องบุคลากรมหาวิทยาลัยมีอาชีพ (จรรยาบรรณตนเอง) โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อให้บุคลากรพึงมีทัศนคติที่ดี พัฒนาดตนเองให้มีคุณธรรมและจริยธรรม 2) เพื่อให้บุคลากรพึงเป็นผู้มีศีลธรรมอันดีและประพฤติตนให้เหมาะสมกับการเป็นผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย 3) เพื่อให้บุคลากรพึงใช้วิชาชีพในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ และไม่แสวงหาผลประโยชน์โดยมิชอบ ในกรณีที่มีวิชาชีพใดมีจรรยาบรรณกำหนดไว้ 4) เพื่อให้บุคลากรพึงละเว้นการนำผลงานผู้อื่นมาเป็นของตนเอง เคารพและไม่ละเมิดทรัพย์สินทางปัญญาของผู้อื่น						

รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการกิจกรรม)				ค่าคะแนนความเสี่ยง คงเหลือ	ระดับความเสี่ยง คงเหลือ	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะกิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบ ประเด็น/กิจกรรม
		โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk						KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2567 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2567

1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด

1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน

1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน

1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน

10	กิจกรรม
6	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
4	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

60.00
40.00
0.00

2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน

2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการกิจกรรม

2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน

4	ประเด็น
3	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ
1	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

75.00
25.00

ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผน

2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับ

เป้าหมาย %	ผลการดำเนินงาน	
80	6	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
80	3	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

60.00
75.00

หมายเหตุ

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ

เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงาน

เครื่องหมาย X หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ