



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย กองพัฒนาคุณภาพ งานมาตรฐานการควบคุมภายใน โทร. 3313

ที่ อว.69.2.10.3/ว 312

วันที่ 9 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง สํารวจข้อคิดเห็นประเด็นความเสี่ยง (เพิ่มเติม) ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

เรียน รองอธิการบดี/ผู้ช่วยอธิการบดี/คณบดี/ผู้อำนวยการสำนัก-หน่วยงานวิสาหกิจ/คณะกรรมการบริหาร
ความเสี่ยงและควบคุมภายใน/ ผู้อำนวยการกอง-หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย

ตามทบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ตามหลักการกำกับดูแลการบริหารจัดการที่ดี โดยจะช่วยผลักดันให้การดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ เพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ รวมถึงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

ในการนี้ มหาวิทยาลัย โดยกองพัฒนาคุณภาพ จึงได้ทำการสำรวจประเด็นความเสี่ยงที่**คาดว่าจะเกิดขึ้น**ต่อมหาวิทยาลัยจากท่าน ซึ่งเป็นผู้บริหารในระดับส่วนงาน/หน่วยงาน และระดับมหาวิทยาลัย เพื่อนำประเด็นความเสี่ยงดังกล่าวมาวิเคราะห์ในสิ่งที่**คาดว่าจะเกิดขึ้น**ให้ครอบคลุมการดำเนินงานทุกมิติ สำหรับการวางแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2566 โดยจะได้นำเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาต่อไป ตามแบบสอบถามที่ได้แนบมาพร้อมกันนี้ ดังนั้นจึงขอความกรุณาส่งข้อมูลคืนมายังกองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย **ภายในวันศุกร์ ที่ 18 พฤศจิกายน 2565**

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไปด้วย จะขอบคุณยิ่ง

(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)

รองอธิการบดี

แบบสำรวจข้อคิดเห็นประเด็นความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด | ปัจจัย/สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง | เสนอกลยุทธ์/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง |
|----------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1.ด้านนโยบายและ กลยุทธ์ | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |
| 2.ความเสี่ยงด้านการ ดำเนินงาน | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด | ปัจจัย/สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง | เสนอกลยุทธ์/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง |
|------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 3. ด้านการเงิน | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |
| 4.ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |

| ประเภทความเสี่ยง | ประเด็นความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิด | ปัจจัย/สาเหตุที่ทำให้เกิดความเสี่ยง | เสนอกลยุทธ์/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง |
|---------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 5.ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |
| 6. ด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร | การเรียนการสอน/การผลิตบัณฑิต :..... | | |
| | ด้านการวิจัย :..... | | |
| | ด้านบริการวิชาการ :..... | | |
| | ด้านบริหารจัดการ :..... | | |

(.....)

ตำแหน่ง.....

วัน.....เดือน.....พ.ศ.

เอกสารประกอบ :

| ประเภทความเสี่ยง | ขอบเขตความหมาย | ตัวอย่างความเสี่ยง/อาทิเช่น |
|---|--|--|
| <p>1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดแผนกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์อย่างไม่เหมาะสม รวมถึงความไม่สอดคล้องกันระหว่างนโยบาย, เป้าหมายกลยุทธ์, โครงสร้างองค์กร, สภาวะการแข่งขัน, ทรัพยากรและสภาพแวดล้อม ส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์หรือทิศทางเป้าหมายองค์กร - เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง - เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก - เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง - กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร/ไม่สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป - กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ - กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ | <ul style="list-style-type: none"> - มหาวิทยาลัยไม่บรรลุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 (พัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (Technology Development and Innovation) ภายในปี 2570 ตามแผนที่กำหนด - ความสามารถองค์กร/การปรับตัวไม่ทันการเปลี่ยนแปลง (ทั้งในมิติคุณภาพ และ มิติระยะเวลา/ความรวดเร็ว) - นโยบายการเรียนการสอนที่ไม่สามารถผลิตบัณฑิตที่ตอบโจทย์การเป็นผู้ประกอบการ/ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย - นวัตกรรมที่ตอบโจทย์ด้านการเกษตรและการเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติตามวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัยมีน้อย - การไม่บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก (รัฐบาล/มหาวิทยาลัยเปลี่ยนแปลงทิศทางการดำเนินงานทำให้ไม่สามารถปรับตัวทันต่อเหตุการณ์) - การบริการวิชาการที่ต้องปรับตัวภายใต้ความท้าทายใหม่ |
| <p>2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิเสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน การบริหารทางการเงินและงบการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงิน นโยบายทางการเงินที่ล่าสมัย ล่าช้าผิดพลาด - เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงิน การบัญชี รวมไปถึงสถานะทางการเงิน รายงานทางการเงิน - รายได้ลด/รายจ่ายเพิ่ม - การรายงานทางการเงิน /สถานะการเงิน - การจัดสรรงบประมาณไม่เหมาะสม ตั้งงบประมาณผิดพลาด/เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา/งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน | <ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคงทางการเงิน/การขาดสภาพคล่อง (รายรับไม่สมดุลกับค่าใช้จ่ายในอนาคต) - ความเสี่ยงในการพึ่งพาตนเองจากการออกนอกระบบของมหาวิทยาลัย - แนวโน้มสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนของมหาวิทยาลัยลดลง - ระบบงบการเงินในการทำงานแยกส่วนไม่สามารถเชื่อมโยงทุกส่วนงาน - ระบบสารสนเทศด้านการเงินไม่เป็นปัจจุบัน/ ไม่ตอบสนองต่อการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างเพียงพอ - การนำไปใช้ประโยชน์ในการแสวงหารายได้ ของทรัพยากรที่ดิน พื้นที่ วัสดุ สิ่งปลูกสร้าง สินทรัพย์ทางปัญญา มีน้อย - นโยบายทางการเงินที่ล่าสมัย ล่าช้า ผิดพลาด |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ /เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ - เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการค่าใช้จ่าย ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ | <ul style="list-style-type: none"> - รายได้จากการทำวิจัยร่วมกับภาคอุตสาหกรรมมีน้อย - งานวิจัยไม่ตอบโจทย์แหล่งทุนวิจัย |
| <p>3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่เกิดจากการปฏิบัติงานทุก ๆ ขั้นตอน อันเนื่องมาจากขาดการกำกับดูแลที่ดีหรือขาดการควบคุมภายในที่ดี โดยครอบคลุมถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการ/ อุปกรณ์/ เทคโนโลยีสารสนเทศ/ บุคลากรในการปฏิบัติงานและความปลอดภัยของทรัพย์สิน - เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหน้าที่ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงานทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่องติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า หรือไม่สามารถดำเนินการได้ - เป็นความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากระบบงานภายใน กระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการและประสิทธิภาพในการดำเนินการ - บุคลากรขาดทักษะ,ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง - เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน - เทคโนโลยีล้าสมัย - ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ - สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง/สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย | <ul style="list-style-type: none"> - การเรียนการสอนที่ไม่ตอบสนองต่อการเป็นผู้ประกอบการ - การเสียโอกาสในการใช้ข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหาร - การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ - ศักยภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงานเพื่อขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมยังไม่เพียงพอ (เกณฑ์ภาระงานของบุคลากรไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย) - ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทางการเรียน การสอนและสารสนเทศที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้หลักสูตรปรับตัวไม่ทัน - ภัยคุกคามจากการแพร่ระบาดของโรคอุบัติใหม่/หรืออุบัติซ้ำ - การบริหารจัดการ/การสนับสนุนการเรียนการสอนทั้ง online, hybrid และ offline ไม่สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพอันเนื่องมาจากระบบเครือข่ายสารสนเทศ และวัสดุครุภัณฑ์ ในการจัดการเรียนสอน ยังไม่ครอบคลุมทั้ง อาคารเรียนซึ่งประกอบด้วยห้องเรียน สำนักงาน และห้องสมุด/ไม่มีงบประมาณ สนับสนุนอย่างทั่วถึง - ความผันผวนของการจัดสรรทุนวิจัยของแหล่งทุนภายในและภายนอกประเทศ - ระดับการรับรู้และตอบสนองต่อการสื่อสารภายใน-ภายนอกองค์กรลดลง - การปฏิบัติงานที่หย่อนยานกว่ามาตรฐานที่กำหนด |
| <p>4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เป็นความเสี่ยงที่เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ การเปลี่ยนแปลงกฎ ระเบียบต่างๆ - ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น เนื่องจากความไม่ชัดเจน ความไม่ทันสมัย หรือความไม่ครอบคลุมของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ รวมถึงข้อบังคับเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎและระเบียบ ข้อบังคับเกี่ยวกับความปลอดภัยและสุขภาพของพนักงาน และข้อบังคับอื่น ๆ ที่กำหนดไว้เพื่อปกป้องพนักงานจากผลกระทบของการปฏิบัติงานขององค์กร - ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงานจรรยาบรรณ | <ul style="list-style-type: none"> - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย - ความไม่เพียงพอของระบบการติดตามระเบียบ/ข้อบังคับใหม่ - การทุจริตในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุด้านการเงิน หรือการมีผลประโยชน์ทับซ้อน - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ - การทุจริตในการดำเนินงานทุก ๆ ด้าน |

| | | |
|--|--|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> - ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล - เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน - การขาดการรายงานตามกฎระเบียบ หรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ - มีเจตนาหรือความตั้งใจที่จะกระทำผิดหรือทุจริต - ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา/การผิดสัญญาข้อผูกพัน - กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง - ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย - ความเข้าใจไม่ตรงกันในการสื่อข้อความตามกฎเกณฑ์/ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎเกณฑ์ และกฎหมายไม่ถูกต้อง | <ul style="list-style-type: none"> - การกระทำผิดทางจริยธรรมการวิจัย โดยเฉพาะการเผยแพร่ผลงานวิจัย/หรือการคัดลอกผลงานวิชาการผู้อื่น - ปรับกระบวนการในหน่วยงานได้ไม่ทันต่อ พ.ร.บ. กฎ ระเบียบ ฉบับใหม่ - ธรรมาภิบาลและการป้องกันการทุจริตภายในมหาวิทยาลัย - กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านสารสนเทศ |
| <p>5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) - การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G) - ข้อมูลจัดเก็บยังเป็นแบบแยกส่วน /ข้อมูลขาดการเชื่อมโยงกันระหว่างส่วนงาน (Interoperability) - ฐานข้อมูล และการรักษาความปลอดภัยของข้อมูล - ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย (ISP) ไม่มีความเสถียร และ/ หรือ ไม่มีประสิทธิภาพในการรองรับกับความต้องการใช้งาน - ข้อมูลสำคัญรั่วไหล สูญหาย - ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการข้อมูล | <ul style="list-style-type: none"> - การสนับสนุนเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนยังไม่เหมาะสมเพียงพอต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง - การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีที่มีผลต่อการเรียนการสอน - ระบบงาน/เทคโนโลยีไม่รองรับการเติบโตขององค์กร - การเตรียมความพร้อมในการดำเนินงานตามพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 - ภัยคุกคามจาก Cyber, Digital Transformation - ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบฐานข้อมูลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ - ระบบฐานข้อมูลต่าง ๆ ในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยยังขาดความเชื่อมโยงกันในแต่ละระบบ - โครงสร้างพื้นฐานข้อมูลไม่รองรับหรือตอบสนองต่อความต้องการใหม่ๆ - ข้อมูลจัดเก็บยังเป็นแบบแยกส่วน (Silo) ข้อมูลขาดการเชื่อมโยงกันระหว่างส่วนงาน (Interoperability) |

| | | |
|--|--|--|
| <p>6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)</p> | <ul style="list-style-type: none"> - เป็นความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับความเข้าใจ ความรู้สึก ตลอดจนการรับรู้และมุมมองที่มีต่อส่วนงานหน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย - เป็นความเสี่ยงที่อาจบั่นทอนภาพลักษณ์ของส่วนงาน หน่วยงานและ/หรือมหาวิทยาลัย - เป็นความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชนนำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบทางลบต่อส่วนงาน หน่วยงาน และ/หรือมหาวิทยาลัย - ข่าวเชิงลบของหน่วยงานแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิต อาจารย์และบุคลากรขาดความรับผิดชอบ และความรู้เท่าทันในการใช้สื่อ จนส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย - ความเสี่ยงที่อาจถูกนำข่าวไปเผยแพร่จนเกิดผล กระทบทางลบแพร่กระจายอย่างรวดเร็ว | <ul style="list-style-type: none"> - ความเสี่ยงจาก Social Media ในการตกเป็นข่าวเชิงลบของมหาวิทยาลัย - นิสิต บุคลากร และ บุคคลภายนอกได้รับข้อมูลข่าวสารของมหาวิทยาลัยคลาดเคลื่อน - การร้องเรียนของนิสิต ผู้ปกครอง และบุคคลภายนอก (ผู้มีส่วนได้เสียทุกส่วน) |
|--|--|--|

| ลำดับ | ส่วนงาน/หน่วยงาน |
|-------|--|
| 1. | รองอธิการบดีทุกท่าน |
| 2. | ผู้ช่วยอธิการบดีทุกท่าน |
| 3. | คณบดีทุกคณะ/วิทยาลัย (18 ส่วนงาน) |
| 4. | ผู้อำนวยการสำนัก (5 สำนัก) |
| 5. | ผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ (5 หน่วยงาน) |
| 6. | คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ |
| 7. | ผู้อำนวยการกอง-หัวหน้าฝ่าย สำนักงานมหาวิทยาลัย |