



มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
MAEJO UNIVERSITY



คู่มือการบริหารความเสี่ยง



มหาวิทยาลัยแม่โจ้

## คำนำ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เปิดการเรียนการสอนตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการเรียนการสอน 2. ด้านการวิจัย 3. ด้านการบริการวิชาการ 4. ด้านการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม และ 6. ด้านบริหารจัดการ มหาวิทยาลัยมีความโดดเด่นทางด้านเกษตร ทั้งในรูปของ การผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้าน การเกษตร วิทยาศาสตร์ ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนา เศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ และเป็นแหล่งรวบรวมความรู้ทางการเกษตรที่ครบวงจร ตลอดจนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย ยกกระดับมหาวิทยาลัยให้อยู่ในกลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการ สร้างนวัตกรรม (Technology Innovation) (กลุ่ม 2) เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ชาติ และให้สอดคล้องไปในทาง เดียวกัน ซึ่งมีตัวชี้วัดและหลักเกณฑ์แนวทางที่กำหนด

การบริหารจัดการที่ดีจะช่วยให้มหาวิทยาลัยบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ กำหนดไว้ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขัน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมทั้งมีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า และเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และให้การดำเนินงานเป็นไป ตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ.2561 มาตรา 79 โดยให้หน่วยงาน ของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง และให้ถือปฏิบัติ ตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ.2562 รวมถึงหลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ตามมาตรฐาน และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงาน ของรัฐ พ.ศ. 2561 ตลอดจนการกำหนดนโยบายของมหาวิทยาลัย ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงจัดทำคู่มือการ บริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น ตามบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงาน/ส่วนงานใช้เป็นแนวทางในการ บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของตนเองที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร

กองพัฒนาคุณภาพ  
มหาวิทยาลัยแม่โจ้



## บทสรุปผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงขององค์กรมีประสิทธิภาพ ยกระดับการบริหารจัดการของฝ่ายบริหาร รวมถึงสามารถใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมถึงความคาดหวัง ทำให้มหาวิทยาลัยแม่โจ้ต้องเผชิญกับความเสี่ยงทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ผู้บริหารมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารจัดการความเสี่ยง ซึ่งหลักการบริหารความเสี่ยงถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการสนับสนุนการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างแท้จริง โดยระบบการบริหารความเสี่ยงที่ดีจะช่วยมหาวิทยาลัยในการวางแผนและจัดการเหตุการณ์ด้านลบที่อาจเกิดขึ้นอันเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงช่วยให้หน่วยงานในการบริหารจัดการเพื่อสร้างหรือฉวยโอกาส หรือได้รับประโยชน์จากเหตุการณ์ด้านบวกที่อาจเกิดขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) ในการบริหาร เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียได้รับประโยชน์สูงสุดจากการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้หลักธรรมาภิบาล



## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1 บทนำ</b>	
- ความเสี่ยงระดับองค์กร	6-12
- วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยง	12
- ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง	13
- นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	14
- โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	15
- หน้าที่ความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง	16-18
<b>ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐาน</b>	
- ประวัติความเป็นมา	19-21
- การวิเคราะห์ SWOT Analysis	22-23
- ประเด็นยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (2565-2569)	24-25
- โครงการสร้างการบริหารงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้	26
<b>ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง</b>	
- ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	27
- ขั้นตอนและกระบวนการบริหารความเสี่ยง	28-33
1. การกำหนดวัตถุประสงค์	
2. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง	
3. การประเมินความเสี่ยง	
4. การตอบสนองความเสี่ยง	
5. การติดตามและประเมินผลการบริหารความเสี่ยง	
- การจัดทำรายงานการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง	



**ส่วนที่ 4 ภาคผนวก****หน้า**

34-80

- ขั้นตอนการดำเนินงานตารางแบบฟอร์ม มจ-ส-01  
(แผนบริหารจัดการความเสี่ยง) และมจ-ส-02 (รายงานผล)  
ตัวอย่างการวิเคราะห์และการพิจารณาเกณฑ์การประเมินระดับค่าคะแนน
- ขั้นตอนการดำเนินงานตารางแบบฟอร์ม มจ-ค-01  
(การจัดวางการควบคุมภายใน) และมจ-ค-02 (การรายงานผล)  
ตัวอย่างการวิเคราะห์และการพิจารณาเกณฑ์การประเมินระดับค่าคะแนน
- ตัวอย่างรายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)
- ตัวอย่างรายงานผลการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยง





# ส่วนที่ 1 บทนำ

## ความเสี่ยงระดับองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้ใช้พื้นฐานตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework 2017 เพื่อใช้ปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการบริหารความเสี่ยงจะเกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัยมีความเข้าใจตรงกันมีการปฏิบัติตามแนวทางและขั้นตอนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน ตามบริบทของมหาวิทยาลัย เพื่อให้ทุกหน่วยงานใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงของตนเอง

ทั้งนี้เกณฑ์ประเมินผลตามกรอบแนวคิดของ COSO 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการมุ่งสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร และการดำเนินงานที่สอดคล้องไปกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ และการควบคุมภายในไปพร้อม ๆ กัน โดยการเริ่มตั้งแต่ คณะกรรมการ ผู้บริหาร คือ การมีธรรมาภิบาล และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร ให้เห็นถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ว่าความเสี่ยงไม่ใช่จุดด้อย จุดอ่อนขององค์กร แต่เป็นการสร้างความมั่นใจ หรือการประกันผลการดำเนินงานในระดับหนึ่งว่าเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ จะสามารถบรรลุได้อย่างชัดเจน ไปจนถึงการเชื่อมโยงการทำแผนยุทธศาสตร์องค์กรที่ไปในทิศทางเดียวกับกระบวนการบริหารความเสี่ยง และการกำหนดระดับความเสี่ยง เป้าหมายความเสี่ยงที่เป็นรูปธรรม มีแผนงานที่ชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนแปลงได้ทันทั่วทั้ง จนถึงการมีระบบในการเตือนภัยล่วงหน้า ว่าองค์กรมีแนวโน้มการบรรลุเป้าหมาย ได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

ความหมายของความเสี่ยง (ตามนิยามของ COSO ERM 2017) COSO ERM 2017 ให้นิยามความเสี่ยง หมายถึง ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ ความเสี่ยงในความหมายของ COSO เป็นเหตุการณ์ที่เป็นความไม่แน่นอน ซึ่งมีผลกระทบต่อ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์กร เช่น คู่แข่งรายใหม่ เทคโนโลยีล้ำสมัย สินค้าไม่ตรงความต้องการ ของลูกค้า ผู้บริหารทุจริต เป็นต้น ความเสี่ยงมี 3 ความหมายสำคัญที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. เหตุการณ์ (Event) เหตุการณ์โดยทั่วไปสามารถเกิดขึ้นทั้งด้านบวกและด้านลบ อาจเป็นเหตุการณ์ใดเหตุการณ์ หนึ่งหรือหลายเหตุการณ์ก็ได้เหตุการณ์ด้านลบจะหมายถึงความเสี่ยง เช่น ความเสียหายจากเพลิงไหม้ การเสียลูกค้ารายใหญ่ หรือการมีคู่แข่งรายใหม่ เหตุการณ์ด้านบวกจะหมายถึงโอกาส เช่น อัตราภาษีที่เอื้อประโยชน์มากขึ้น การพิจารณาเหตุการณ์ควรพิจารณาทั้งความเสี่ยง และโอกาส จากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยจัดตั้งคณะทำงานตรวจสอบความเสี่ยง (Risk Review Team) หรือใช้แนวทางการประเมินด้วยตนเอง (Risk Self-Assessment) เพื่อรวบรวมฐานข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญอยู่ให้ครอบคลุมทุกภารกิจขององค์กร เหตุการณ์ที่ไม่ได้ถูกระบุจะไม่ถูกนำไปบริหารจัดการ อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรในภายหลังได้



2. ความไม่แน่นอน (Uncertainty) เป็นสถานการณ์ในอนาคตที่ไม่สามารถทำนายสถานะล่วงหน้า ไม่คาดคิดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่ หรือปรากฏขึ้นอย่างไร การพิจารณาเหตุการณ์ควรคาดคะเนสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ กิจการในอนาคต

3. ความรุนแรง (Severity) เป็นการประเมินว่าแต่ละเหตุการณ์นั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้น แล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด และนำมาจัดลำดับว่าปัจจัยเสี่ยงใดมีความสำคัญมากน้อย กว่ากันเพื่อจะได้กำหนดมาตรการตอบโต้กับปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของการบริหารความเสี่ยง การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการที่กำหนดขึ้นโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรของหน่วยงาน เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของทั้ง หน่วยงาน กระบวนการบริหารความเสี่ยงถูกออกแบบมา เพื่อใช้ระบุความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่อาจมีผลกระทบต่อหน่วยงานและบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่หน่วยงานยอมรับได้ซึ่งจะช่วยให้มีความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้

COSO ERM 2017 ได้สร้างคำนิยามของการบริหารความเสี่ยงองค์กรขึ้นมาใหม่ ทำให้ความหมายมีความชัดเจนและสามารถจดจำได้ง่ายขึ้น ความหมายที่ปรับปรุงแล้วจะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความหมายของความเสี่ยงเพื่อเพิ่มคุณค่าองค์กร ซึ่งถือว่า เป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนการจัดการความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงองค์กร หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร ความสามารถ และการปฏิบัติบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงานซึ่งองค์กรต่าง ๆ ต้องใช้ในการจัดการความเสี่ยงเพื่อสร้าง รักษา และตระหนักถึงการเพิ่มคุณค่า

### ความหมายของการบริหารความเสี่ยงองค์กร มี 6 องค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การตระหนักถึงวัฒนธรรมองค์กร (Recognizing Culture)
2. การพัฒนาความสามารถ (Developing Capabilities)
3. การนำวิธีปฏิบัติไปปรับใช้ (Applying Practices)
4. การบูรณาการร่วมกับการกำหนดกลยุทธ์และผลการดำเนินงาน (Integrating with Strategy-Setting and Performance)
5. การจัดการความเสี่ยงเพื่อบรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Managing Risk to Strategy and Business Objectives)
6. การเชื่อมโยงกับคุณค่า (Linking to Value)



กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย หลักการสำคัญ 5 หลักการ และมี 20 องค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน มหาวิทยาลัยนำหลักการและองค์ประกอบต่าง ๆ มาใช้เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

### กรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร	การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์	ผลการดำเนินงาน	การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข	ข้อมูลการสื่อสารและการรายงาน
๑. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง ๒. จัดตั้งโครงการดำเนินงาน ๓. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ ๔. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก ๕. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ	๖. วิเคราะห์ธุรกิจ ๗. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ๘. ประเมินกลยุทธ์ทางเลือก ๙. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ	๑๐. ระบุความเสี่ยง ๑๑. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง ๑๒. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง ๑๓. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง ๑๔. พัฒนารอบความเสี่ยงในภาพรวม	๑๕. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ๑๖. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน ๑๗. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร	๑๘. ยกระดับระบบสารสนเทศ ๑๙. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง ๒๐. รายงานผลความเสี่ยง วัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน

หลักการสำคัญของการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิดของ COSO ERM 2017 แบ่งออกเป็น 5 หลักการ และหลักการเหล่านี้ต้องเกี่ยวเนื่องและมีความสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง โดยหลักการสำคัญทั้ง 5 หลักการ มีดังนี้

#### **หลักการสำคัญที่ 1** การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานขององค์ประกอบทั้งหมดในการบริหาร ความเสี่ยง เนื่องจากการกำกับดูแลกิจการจะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางขององค์กรในการให้ความสำคัญ และสร้างความรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง และวัฒนธรรมองค์กรจะเกี่ยวข้องกับค่านิยม ทางจริยธรรม พฤติกรรมที่พึงประสงค์และความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่าน การตัดสินใจต่างๆ COSO ถือว่าการกำกับดูแลกิจการและวัฒนธรรมองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่ง เป็นองค์ประกอบพื้นฐานหลักให้องค์ประกอบอื่นๆ เกิดขึ้นเสมือนเป็นรากฐานสำคัญให้เกิดการบริหารความเสี่ยงขึ้นในองค์กร มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้





1. จัดตั้งคณะกรรมการดูแลความเสี่ยง (Exercises Board Risk Oversight) คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานตามกลยุทธ์ต่างๆ รวมถึงกำกับ ดูแลกิจการเช่น คณะกรรมการควรมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง มีความรู้และความเชี่ยวชาญในการกำกับการบริหารความเสี่ยง มีความเป็นอิสระ หลีกเลี่ยงความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น
2. จัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงาน (Establishes Operating Structures) องค์กรควรจัดตั้งโครงสร้างการดำเนินงานที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น มีการกำหนดโครงสร้างการดำเนินงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีโครงสร้างในการบริหารความเสี่ยง มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
3. ระบุวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ (Defines Desired Culture) องค์กรควรระบุพฤติกรรมที่พึงประสงค์ซึ่งแสดงถึงวัฒนธรรมองค์กรที่ต้องการ คณะกรรมการบริหารและฝ่ายบริหารเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมองค์กรทั้งสำหรับองค์กรในภาพรวม และสำหรับบุคลากรภายใต้วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กรเกิดขึ้นจากหลายปัจจัย ปัจจัยภายในที่สำคัญ ได้แก่ ระดับการใช้วิจารณ์ญาณ ความเป็นอิสระในการตัดสินใจของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานและผู้จัดการ มาตรฐานและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ แผนผังทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงานและระบบค่าตอบแทน ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ข้อกำหนดด้านกฎหมาย ความคาดหวังของลูกค้า นักลงทุน และองค์ประกอบอื่นๆ
4. แสดงความมุ่งมั่นในค่านิยมหลัก (Demonstrates Commitment to Care Values) องค์กรควรแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามค่านิยมหลักขององค์กร เช่น ยึดถือ การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร การปฏิบัติตามภาระรับผิดชอบอย่างเคร่งครัด การสร้างความรับผิดชอบต่อตนเอง การกำหนดให้มีการสื่อสารที่เหมาะสม
5. จูงใจ พัฒนา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ (Attracts, Develops, and Retains Capable Individuals) องค์กรควรมุ่งมั่นในการสนับสนุนการสร้างทรัพยากรบุคคลควบคู่ไปกับกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ฝึกอบรมบุคลากรในด้านการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมความสามารถของพนักงาน สร้างแรงจูงใจและผลตอบแทนอื่น ๆ อย่างเหมาะสมสำหรับตำแหน่งงานในทุกระดับ

## **หลักการสำคัญที่ 2** กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

การบริหารความเสี่ยงสามารถบูรณาการเข้ากับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรได้ผ่านกระบวนการ กำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยองค์กรควรกำหนดความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้อง กับการกำหนดกลยุทธ์นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ทางธุรกิจ จะเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมถึงการดำเนินงานทั่วไปและปัจจัยที่องค์กรให้ความสำคัญและจะเป็นพื้นฐานใน การระบุประเมินและการตอบสนองต่อความเสี่ยง หลักการสำคัญที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้



6. วิเคราะห์ธุรกิจ (Analyzes Business Context) ขององค์กรพิจารณาถึงผลกระทบจากการบริหารทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงในภาพรวมขององค์กร เช่น การเข้าใจบริบททางธุรกิจ การคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

7. ระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Defines Risk Appetite) ขององค์กรระบุความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อสร้าง รักษา และส่งเสริมความตระหนักถึง ค่านิยม เช่น มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และสื่อสารความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้ชัดเจน ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ไม่มีการกำหนดรูปแบบที่ตายตัวหรือเป็นมาตรฐานที่จะใช้ได้กับทุกองค์กร ผู้บริหารเป็นผู้เลือกความเสี่ยงที่ยอมรับได้ภายใต้บริบททางธุรกิจที่ต่างกันในแต่ละองค์กร

8. ประเมินกลยุทธ์ (Evaluates Alternative Strategies) ขององค์กรประเมินเพื่อค้นหากลยุทธ์ทางเลือกและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อโปรไฟล์ ความเสี่ยงขององค์กร เช่น การวิเคราะห์ SWOT การประเมินมูลค่า การคาดการณ์รายได้ การวิเคราะห์คู่แข่ง และการวิเคราะห์สถานการณ์กลยุทธ์ต้องสนับสนุนพันธกิจและวิสัยทัศน์ รวมถึงสอดคล้องกับค่านิยมหลักและความเสี่ยงที่ยอมรับได้

9. กำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Formulates Business Objectives) ในการกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ องค์กรควรพิจารณาความเสี่ยงในระดับต่าง ๆ ซึ่ง สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ควบคู่ไปด้วย เช่น การกำหนดค่าความเบี่ยงเบนของความเสี่ยงจากผลการดำเนินงานซึ่งยังคงอยู่ในช่วงความเสี่ยงที่ยอมรับได้

**หลักการสำคัญที่ 3** ผลการดำเนินงาน (Performance) เริ่มจากการระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ โดยจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และพิจารณาความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ จากนั้นองค์กรจะเลือกตอบสนองต่อความเสี่ยงด้วยวิธีต่าง ๆ รวมถึงพิจารณาปริมาณความเสี่ยงในภาพรวมและตรวจสอบผลการดำเนินงานเพื่อเปลี่ยนแปลงแก้ไข ซึ่งจะพัฒนามุมมองในภาพรวมเกี่ยวกับปริมาณความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญในการบรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจในระดับองค์กร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

10. ระบุความเสี่ยง (Identifies Risk) ขององค์กรระบุความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ เช่น ความเสี่ยงด้านลูกค้า ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ความเสี่ยงทั้งหมดจะเก็บไว้ในโปรไฟล์ความเสี่ยง เพื่อนำไปจัดการความเสี่ยงเหล่านี้ต่อไป

11. ประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง (Assesses Severity of Risk) ขององค์กรควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด



12. จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritizes Risks) องค์การควรคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Exposure) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเป็นพื้นฐานในการพิจารณาคัดเลือกวิธีตอบสนองต่อความเสี่ยงต่าง ๆ การคำนวณระดับความเสี่ยงเท่ากับผลคูณของคะแนนระหว่างโอกาสที่จะเกิดกับความเสียหาย เพื่อจัดลำดับความสำคัญและใช้ในการตัดสินใจว่าความเสี่ยงใดควรเร่งจัดการก่อน

13. ดำเนินการตอบสนองต่อความเสี่ยง (Implements Risk Responses) องค์การควรประเมินความรุนแรงของความเสี่ยง โดยประเมินว่าแต่ละปัจจัยเสี่ยงนั้นมีโอกาสที่จะเกิดมากน้อยเพียงใด และหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อองค์กรรุนแรงเพียงใด

14. พัฒนาการอบความเสี่ยงในภาพรวม (Develops Portfolio View) องค์การควรพัฒนาและประเมินความเสี่ยงในภาพรวมของทั้งองค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้แสดงความเสี่ยงมีชื่อเรียกหลากหลายชื่อ ได้แก่ Risk Map หรือ Risk Matrix

**หลักการสำคัญที่ 4** การทบทวนและปรับปรุงแก้ไข (Review and Revision) องค์การควรพิจารณากระบวนการบริหารความเสี่ยงอยู่เป็นระยะ โดยทบทวนความสามารถ และแนวทางการบริหารความเสี่ยงผู้บริหารควรพิจารณาความสามารถ และการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรว่าเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรมากน้อยเพียงใด และมีสิ่งใดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับองค์กรได้แม้ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงที่สำคัญต่างๆ มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

15. ประเมินการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ (Assesses Substantial Change) องค์การควรระบุและประเมินการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกกิจการที่อาจส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจที่สำคัญ เช่น ผู้บริหารระดับสูงลาออกจาก ตำแหน่ง การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี หรือกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ต่าง ๆ

16. ทบทวนความเสี่ยงและผลการดำเนินงาน (Reviews Risk and Performance) องค์การควรทบทวนผลการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงพิจารณาทบทวนความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น องค์กรมีผลการดำเนินงานตามเป้าหมายแล้วหรือไม่ องค์กรประเมินความเสี่ยงได้แม่นยำหรือไม่ องค์กรพิจารณาระดับความเสี่ยงได้เหมาะสมกับเป้าหมายหรือไม่ หรือมีความเสี่ยงอื่นใดที่กำลังเกิดขึ้นและอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร

17. มุ่งมั่นปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงขององค์กร (Pursues Improvement in Enterprise Risk Management) องค์การควรปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงองค์กรอยู่เสมอ โดยเฉพาะช่วงเวลากการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เช่น การปรับโครงสร้างองค์กรหลังการประเมินผลการดำเนินงาน หรือการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อระบบการบริหารความเสี่ยง



**หลักการสำคัญที่ 5** สารสนเทศการสื่อสารและการรายงาน (Information, Communication, and Reporting) การสื่อสารเป็นกระบวนการต่อเนื่องในการรวบรวมข้อมูล และแบ่งปันข้อมูลที่จำเป็นจากทั่วทั้งองค์กรผู้บริหารใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ซึ่งข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวจะมา จากทั้งผู้บริหารและพนักงานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดย องค์กรจะใช้ประโยชน์จากระบบข้อมูล เพื่อรวบรวมประมวลผลและจัดการข้อมูลต่าง ๆ ที่สัมพันธ์กับการ บริหารความเสี่ยง จากนั้นองค์กรจึงรายงานข้อมูลความเสี่ยง วัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินการได้มี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

18. ยกย่องระบบสารสนเทศ (Leverages Information Systems) องค์กรควรจัดให้มี สารสนเทศอย่างเพียงพอ เหมาะสมและทันต่อเวลา องค์กรอาจใช้กระบวนการวิเคราะห์กลุ่มข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) เพื่อค้นหารูปแบบความสัมพันธ์ของสิ่งเชื่อมโยงข้อมูลเข้าไว้ด้วยกันนำไปสู่การระบุ และจัดการความเสี่ยงได้ดีขึ้น

19. สื่อสารข้อมูลความเสี่ยง (Communicates Risk Information) องค์กรควรสื่อสารข้อมูล การบริหารความเสี่ยงองค์กรผ่านช่องทางการติดต่อต่าง ๆ ข้อมูลการสื่อสารทั้งระดับบนลงล่าง (Top-down Approach) และระดับล่างขึ้นบน (Bottom-up Approach) การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงควรมีให้เพียงพอทั้ง ภายในและภายนอกองค์กร

20. รายงานผลความเสี่ยงวัฒนธรรม และผลการดำเนินงาน (Reports on Risk, Culture, and Performance) องค์กรควรรายงานความเสี่ยงวัฒนธรรมองค์กร และผลการดำเนินงานในทุกระดับให้ ครบคลุมทั่วทั้งองค์กรแม้จะมีการมอบหมายหน้าที่ด้านการรายงานผลให้หน่วยงานหรือบุคคลใดแล้วก็ตาม ผู้บริหารก็ยังคงต้องมีหน้าที่กำกับดูแลด้วย

### **วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน**

1. เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัยเป็นส่วนหนึ่งของการ พัฒนาระบบการบริหารความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนดำเนินงาน และแผนยุทธศาสตร์

2. เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีกรอบการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจส่งผลให้ เกิดความเสี่ยงทุกด้านได้อย่างเป็นระบบและมีมาตรฐาน รวมทั้งมีการดำเนินการเพื่อสร้างพื้นฐานในการ ป้องกันความเสี่ยงระยะยาวที่สำคัญให้กับมหาวิทยาลัย

3. เพื่อเป็นกลไกในการพัฒนาองค์ความรู้ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับ ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานทั่วทั้งมหาวิทยาลัย และสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรได้ อย่างยั่งยืน



4. เพื่อให้ผู้บริหาร ผู้ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัย ตระหนักและมีความเข้าใจตรงกันถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ ตลอดจนการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับมหาวิทยาลัย

5. เพื่อเพิ่มมูลค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่มหาวิทยาลัยให้ความมั่นใจในการดูแล และปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย ให้ความมั่นใจต่อการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ เพิ่มประสิทธิภาพของระบบงาน อันนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ตลอดจนการเพิ่มมูลค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

### ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

๑. ช่วยสร้างโอกาสและเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงาน
๒. ตระหนักถึงภัยคุกคามที่ยังมาไม่ถึง และลดการสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้
๓. ช่วยปกป้องการปฏิบัติงาน ปรับปรุงระบบงานและการวางแผน
๔. สร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร
๕. ชวนสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่าง ๆ ที่สำคัญขององค์กรได้ทั้งหมด
๖. สร้างคุณค่าให้การทำงาน และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้องค์กร
๗. เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการบริหารงาน และช่วยในการพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
๘. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
๙. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและมองเป้าหมายในภาพรวม
๑๐. ช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย ในขณะที่ลดอุปสรรคหรือสิ่งที่ไม่คาดหวังที่อาจขึ้นทั้งในการป้องกันความเสียหายต่อทรัพยากรขององค์กร และสร้างความมั่นใจในการรายงานและการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ





## ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

### นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมี  
ธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่น  
ของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุม  
ภายใน จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/  
วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างไรก็ตามที่เทียบเท่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงและ  
การควบคุมภายใน รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการ  
บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ตลอดจนการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปใน  
ทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางในการ  
บริหารมหาวิทยาลัยที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัยให้ประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มี  
การกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมี  
ระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO หรือ  
COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ดังนี้

๑. ให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั่วทั้งองค์กรโดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบ  
และต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่  
องค์กร

๒. ให้ทุกหน่วยงานในมหาวิทยาลัย รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้  
ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของ  
มหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

๓. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เป็นมาตรฐาน  
เดียวกันทั่วทั้งองค์กร

๔. ให้มีการติดตาม ประเมินผล การทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้ง  
ภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่าง  
สม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

๕. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ

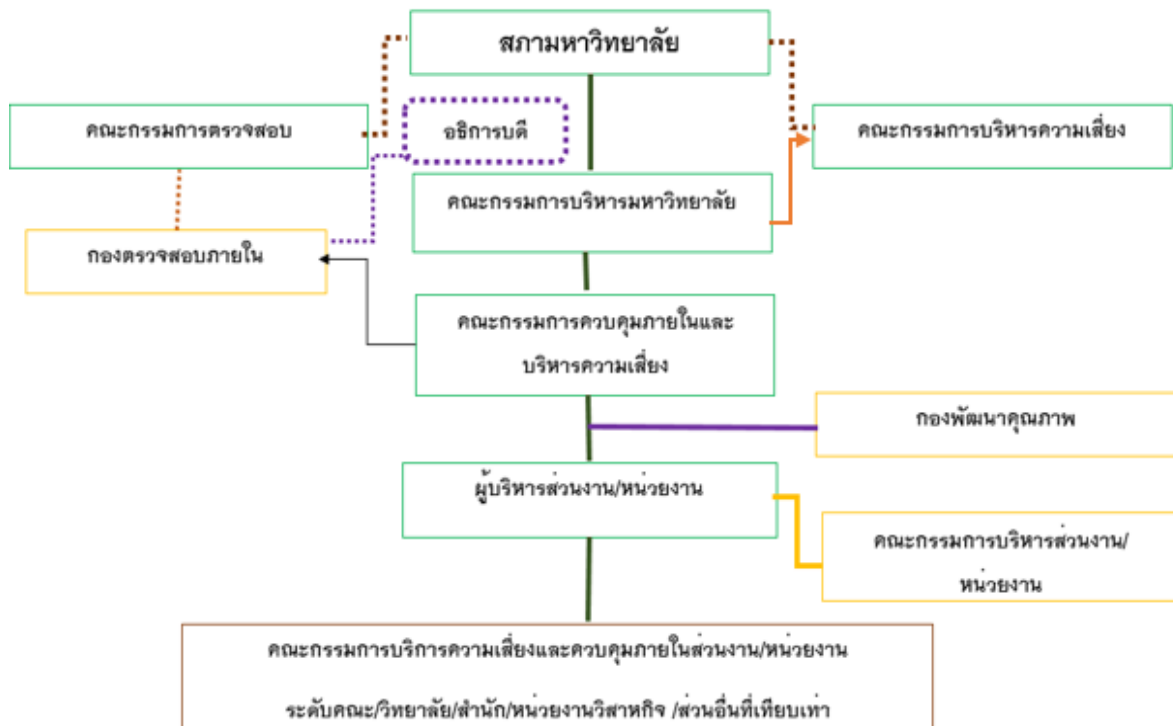
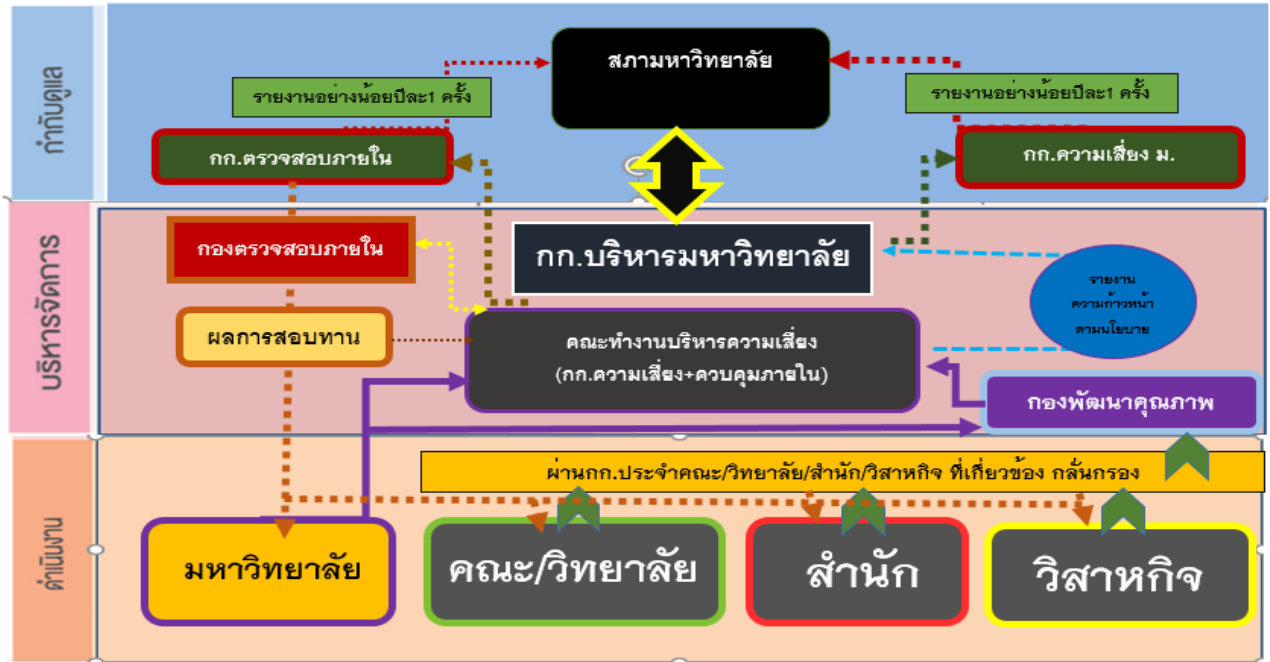
๖. ให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็น  
วัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย



## โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ กำหนดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร 2 ระดับ ดังนี้

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกเป็นอย่างอื่นที่เทียบเท่า



## หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง

ผู้ที่เกี่ยวข้อง	บทบาทหน้าที่ และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำกับ ดูแลและส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>2. ให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน</li> <li>3. ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย</li> </ol>
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>2. ทบทวนและเสนอแนะแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายในต่อสภามหาวิทยาลัย</li> <li>3. สื่อสารกับคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน</li> </ol>
คณะกรรมการตรวจสอบ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความมั่นใจในประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการควบคุมภายในว่าได้มีการดำเนินการเพื่อจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย</li> <li>2. กำกับดูแลและติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นอิสระ</li> <li>3. สื่อสารกับคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญและเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน</li> </ol>
อธิการบดี/คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</li> <li>2. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย</li> <li>3. ติดตามความเสี่ยงที่สำคัญและกำกับการบริหารความเสี่ยง</li> <li>4. เสนอรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในต่อคณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>
คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</li> <li>2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง</li> </ol>



	<p>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>4. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยเพื่อให้ความเห็นชอบ</p> <p>6. กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงให้ได้รับการปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร</p> <p>7. เสนอแผนการบริหารความเสี่ยงต่อประธานคณะกรรมการตรวจสอบและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อนำเสนอคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย และสภามหาวิทยาลัยตามลำดับ</p>
<p>คณบดี/ ผู้อำนวยการสำนัก / ผู้อำนวยการหน่วยงาน วิสาหกิจ หรือเทียบเท่า</p>	<p>1. ส่งเสริมให้มีการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ภายใน ส่วนงาน</p> <p>2. กำหนดแนวทางการดำเนินงานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของส่วนงาน</p> <p>3. ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายในของส่วนงาน</p>
<p>คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับคณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ/หรือเทียบเท่า</p>	<p>1. นำนโยบายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ</p> <p>2. รวบรวม/ระบุ/วิเคราะห์/ประเมินความเสี่ยง</p> <p>3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนงาน</p> <p>4. จัดทำรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอต่อคณบดี/ผู้อำนวยการ</p>
<p>กองพัฒนาคุณภาพ</p>	<p>1. จัดทำคู่มือการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน</p> <p>2. รวบรวมวิเคราะห์สรุปการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของทุกหน่วยงาน เพื่อรายงานผลดำเนินงานตามแผนพร้อมเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามนโยบายที่มหาวิทยาลัยกำหนด</p> <p>3. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับแผนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้แก่ส่วนงาน</p> <p>4. จัดทำรายงานเสนอต่อกระทรวงเจ้าสังกัดและนายกสภามหาวิทยาลัย (อว.)</p>

กองตรวจสอบภายใน	<ol style="list-style-type: none"><li>1. สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการบริหารความเสี่ยง</li><li>2. จัดทำรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเสนอต่อคณะกรรมการตรวจสอบ</li></ol>
ผู้อำนวยการสำนักงาน/หรือเทียบเท่า/หัวหน้างานและบุคลากรทุกคน	<ol style="list-style-type: none"><li>1. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง ประเมินการควบคุม และรายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานต่อผู้บังคับบัญชาระดับเหนือขึ้นไปตามลำดับชั้น</li><li>2. มีส่วนร่วมในการกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงและนำไปปฏิบัติ</li><li>3. ดำเนินการตามแนวปฏิบัติของระบบการควบคุมภายในในภาระงานที่เกี่ยวข้อง</li></ol>



## ส่วนที่ 2 ข้อมูลพื้นฐาน

### ประวัติความเป็นมา :

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 12 พฤศจิกายน พ.ศ. 2539 ตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2539 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ.2539 เป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มีรากฐานการพัฒนาจากการเกษตร โดยถือกำเนิดมาจากโรงเรียนฝึกหัดครูประถมกสิกรรมภาคเหนือ ตั้งแต่ปี พ.ศ.2477 มีวิทยาเขต จำนวน 2 วิทยาเขต ได้แก่ มหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่เฉลิมพระเกียรติตั้งอยู่ที่อำเภอวังทอง จังหวัดแพร่ และมหาวิทยาลัยแม่โจ้-ชุมพรที่อำเภอละแม จังหวัดชุมพร จนกระทั่งพัฒนามาสู่การเป็นมหาวิทยาลัยในปัจจุบันเป็นเวลากว่า 87 ปีแล้ว ตลอดเส้นทางของการพัฒนา มหาวิทยาลัยได้สั่งสมประสบการณ์ องค์ความรู้ และสร้างบุคลากรออกไปรับใช้ประเทศชาติเป็นจำนวนมาก โดยในแผนพัฒนา การศึกษาระยะที่ 12 นี้ มหาวิทยาลัยยังคงยึดถือปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมหลักในการพัฒนา ต่อเนื่องมาจากแผนพัฒนาการศึกษาระยะที่ 11 โดยปัจจุบันมีการเปิดสอนในระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกโดยมีความหลากหลายในสาขาวิชา นอกเหนือจากสาขาเกษตรกรรมซึ่งแม่โจ้มีความเชี่ยวชาญโดยเฉพาะทางด้านการปฏิบัติ



### ปรัชญามหาวิทยาลัย :

“มุ่งมั่นพัฒนาบัณฑิตสู่ความเป็นผู้อุดมด้วยปัญญา อดทน สู้งาน เป็นผู้มีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อความเจริญรุ่งเรืองวัฒนาของสังคมไทยที่มีการเกษตรเป็นฐานราก”



### ปรัชญาการศึกษามหาวิทยาลัย :

“จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างปัญญาในรูปแบบการเรียนรู้จากการปฏิบัติที่บูรณาการกับการทำงานตามอมติเอวาท งานหนักไม่เคยฆ่าคน มุ่งให้ผู้เรียนมีทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิต สามารถพัฒนาทักษะเดิม สร้างเสริมทักษะใหม่ มีวิธีคิดของการเป็นผู้ประกอบการ มีการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและการสื่อสาร มีความตระหนัก ต่อสังคมวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม ยึดมั่นในความสัมพันธ์ระหว่างมหาวิทยาลัยกับชุมชน ตามจุดยืนของ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ที่ว่า มหาวิทยาลัยแห่งชีวิต”

### วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย :

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางการเกษตรในระดับนานาชาติ”

### พันธกิจของมหาวิทยาลัย :

1. ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านเกษตร วิทยาศาสตร์ ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้อง กับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ
2. ขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอด ชีวิตของคนทุกระดับ
3. สร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทาง การเกษตร และวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
4. ขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
5. พัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของ ตนเอง และสังคม
6. ทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
7. สร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความ โปร่งใสใน การบริหารงานประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้



**วัตถุประสงค์ :**

1. เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurs) ที่ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นทางด้านเกษตร วิทยาศาสตร์ ประยุกต์ ภาษาต่างประเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และสาขาวิชาที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจ ชุมชนท้องถิ่น และสังคมของประเทศ
2. เพื่อขยายโอกาสให้ผู้ด้อยโอกาสเข้าศึกษาต่อในระดับอุดมศึกษาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของคนทุกระดับ
3. เพื่อสร้างและพัฒนานวัตกรรมและองค์ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการเกษตร และวิทยาศาสตร์ประยุกต์เพื่อการเรียนรู้และถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่สังคม
4. เพื่อขยายบริการวิชาการและความร่วมมือในระดับประเทศและนานาชาติ
5. เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยให้มีความเป็นเลิศทางวิชาการด้านการเกษตร เพื่อเป็นที่พึ่งของตนเองและสังคม
6. เพื่อทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของชาติและอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
7. เพื่อสร้างและพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และมีความโปร่งใสในการบริหารงานประเด็นยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแม่โจ้

**ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย (Core Values) :**

M (Mindfulness)	ทำด้วยจิต
A (Aspiration)	คิดมุ่งมั่น
E (Excellence)	ฝันเป็นเลิศ
J (Justice)	เทิดยุดิธรรม
O (Origin)	นำเกียรติภูมิ

**เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ :**

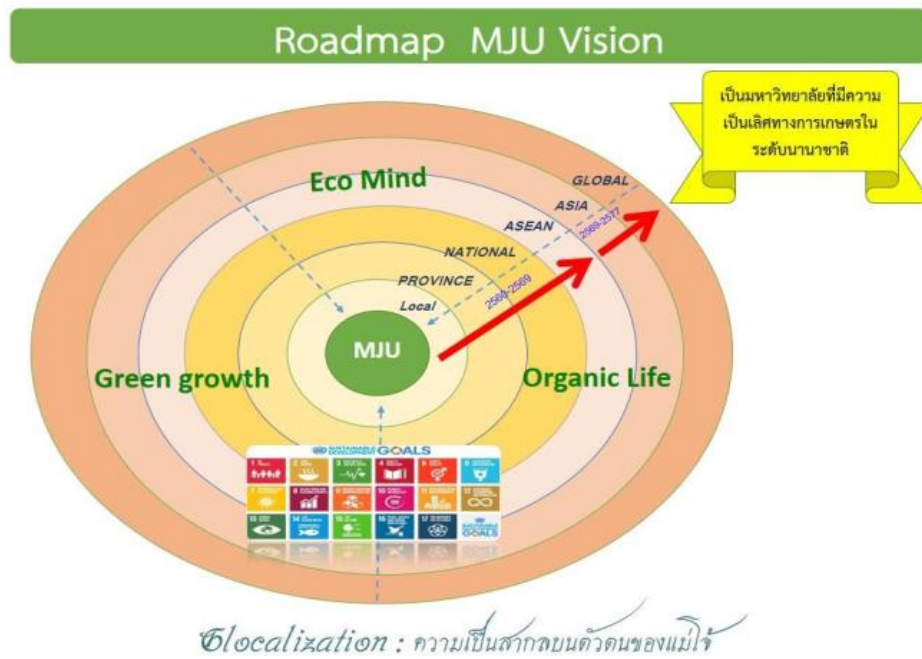
“เป็นมหาวิทยาลัยเฉพาะทางที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และพัฒนาด้านการเกษตร”

**อัตลักษณ์ของนักศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ :**

“นักปฏิบัติที่เชี่ยวชาญในสาขาวิชาและทันต่อการเปลี่ยนแปลง”

**ดอกไม้ประจำมหาวิทยาลัย :**

“ดอกอินทนิล (Lagersthoemia macrocarpa Wall)”



### วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้ (SWOT Analysis) :

#### จุดแข็ง (Strengths)

1. ความเชี่ยวชาญด้านการเกษตร
2. เครือข่ายศิษย์เก่าที่เข้มแข็ง มีความผูกพันและรักสถาบัน
3. ได้รับการยอมรับจากเกษตรกร ภาครัฐ เอกชน ฯลฯ
4. ภาพลักษณ์ของบัณฑิตที่อดทน สู้งาน เน้นการปฏิบัติจริง รู้จริงคิดเป็น ท างานได้
5. ความหลากหลายของศาสตร์ คณะ และสาขาวิชา
6. มีองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมโดยเฉพาะด้านการเกษตร
7. มีบุคลากรจำนวนมาก ที่มีคุณวุฒิสูง และมีความเชี่ยวชาญหลากหลาย
8. มียุทธศาสตร์การพัฒนาระยะยาวที่ชัดเจน
9. มีวัฒนธรรมพี่น้อง ท าให้ท างาน เข้าใจกัน
10. โครงสร้างพื้นฐาน พื้นที่ อาคาร ครุภัณฑ์ ไร่ที่ ฯลฯ

#### จุดอ่อน (Weaknesses)

1. จำนวนนักศึกษาที่ลดลง
2. คุณภาพของนักศึกษาที่รับเข้า
3. กฎหมาย ระเบียบ ที่ไม่เอื้อต่อการแสวงหารายได้ รวมถึงระเบียบอื่นๆให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน
4. ภาพลักษณ์ประเพณีรับน้องส่งผลต่อจำนวนนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง



5. รายได้ลดลง ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น
6. ผลผลิตภัณฑของมหาวิทยาลัยยังมีน้อย
7. ความสามารถเชิงวิชาการ การบริหาร และทักษะต่างประเทศของบัณฑิต
8. ทักษะด้านภาษาของบุคลากรและนักศึกษา
9. การบริหารพื้นที่เพื่อการพาณิชย์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ของมหาวิทยาลัย และช่องทางการหารายได้ อื่นๆ มีน้อย
- 10.ความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัย (หลักสูตรนานาชาติ นักศึกษา คณาจารย์ ชาวต่างชาติ ฯลฯ)

### โอกาส (Opportunities)

1. ทิศทางการพัฒนาของโลกยุคดิจิทัล
2. สังคมผู้สูงอายุ
3. ยุทธศาสตร์ของประเทศและจังหวัดที่เน้นเกษตร อาหาร และการท่องเที่ยว
4. ความใส่ใจเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยของอาหาร
5. มีเครือข่ายศิษย์เก่าที่มีศักยภาพ
6. นโยบายกระทรวง อว. ที่ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี นวัตกรรม
7. วิถีชีวิตใหม่ (New Normal)
8. เครือข่ายเกษตรที่เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนของนักศึกษา
9. เครือข่ายสถาบันอุดมศึกษาระดับชาติ และนานาชาติ

### อุปสรรค (Threats)

1. แนวโน้มการได้รับการจัดสรรงบประมาณแผ่นดินที่ลดลง
2. แนวโน้มจำนวนผู้เรียนในวัยเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง
3. กฎระเบียบบางอย่างของประเทศไม่เอื้อต่อการพัฒนาตามเจตนารมณ์ของการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับ
4. การมีสถาบันอุดมศึกษาขนาดใหญ่ในพื้นที่ใกล้เคียงทั้ง 3 วิทยาเขต
5. ทศนคติเชิงลบของประชาชนเรื่องรับน้องของมหาวิทยาลัย ส่งผลเชิงลบกับจำนวนนักศึกษาในแต่ละปี
6. วิกฤติโควิด-19
7. มหาวิทยาลัยของรัฐรายใหญ่ ที่มีชื่อเสียง มีนโยบายรับนักศึกษาแบบไม่จำกัด ส่งผลกระทบต่อจำนวน นักศึกษาของแม่โจ้โดยตรง
8. ความสนใจในสาขาวิชาและอาชีพเกษตรของคนรุ่นใหม่





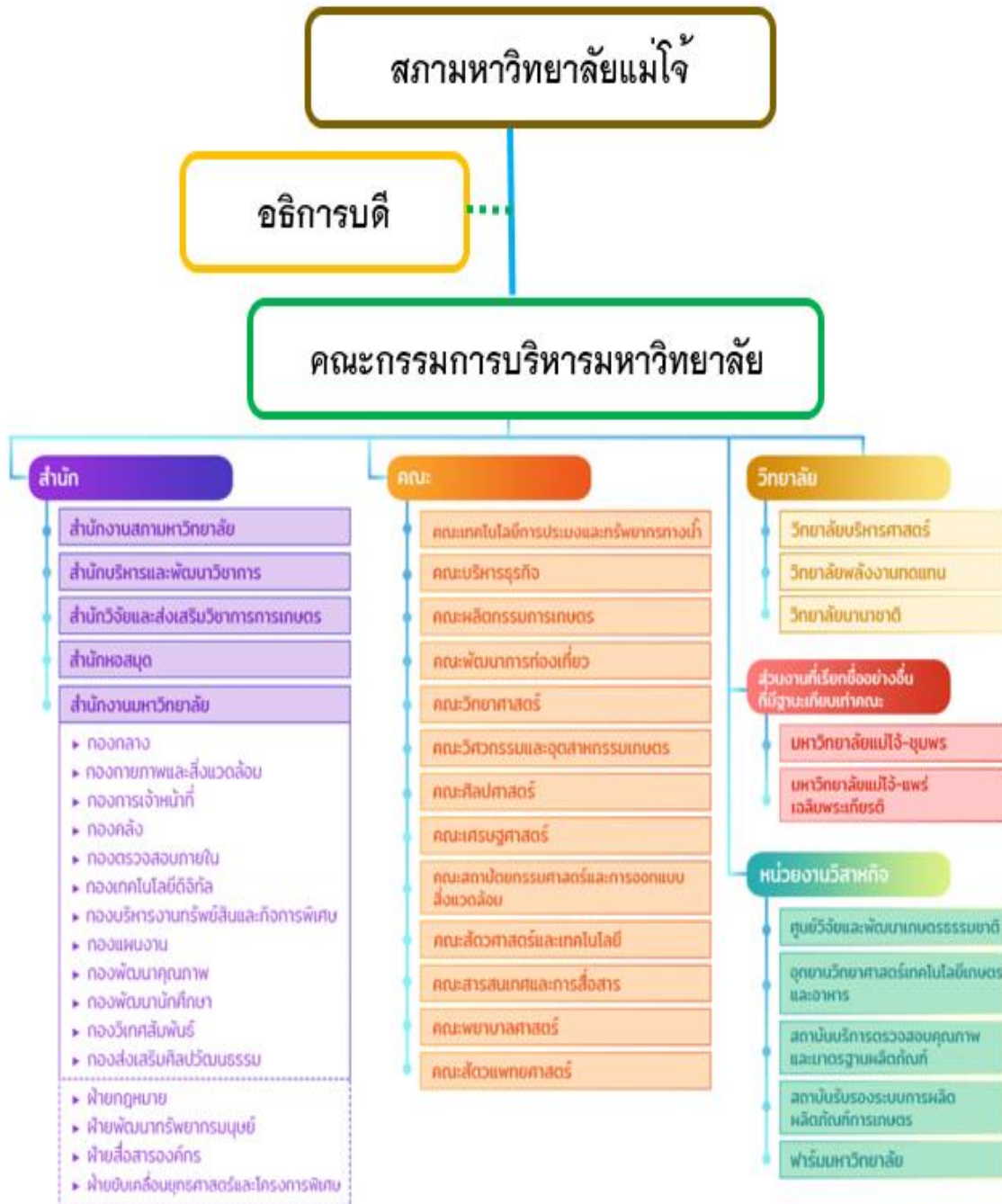
**ประเด็นยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ ในแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13**

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 100 ปี (SPO)</b>	เป้าประสงค์ที่ 1.1 ความส าเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของ ยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่ปีที่ 100
	เป้าประสงค์ที่ 1.2 มีศักยภาพในการผลิตผลิตภัณฑ์อินทรีย์ตั้งแต่ต้น ทางจนถึง ปลายทาง (Organic farm & fruit)
	เป้าประสงค์ที่ 1.3 ต่อยอดผลิตอินทรีย์สู่กลุ่มน้ำ าและปลายน้ำ า (Organic food & outlet)
	เป้าประสงค์ที่ 1.4 มีต้นแบบความส าเร็จของชุมชนและแหล่งท่องเที่ยว เชิง นิเวศภายในมหาวิทยาลัยแม่โจ้ทั้ง 3 วิทยาเขตEco Community & Tourism
	เป้าประสงค์ที่ 1.5 เป็นมหาวิทยาลัยสีเขียวชั้นนำ ของประเทศไทยทั้งใน ด้าน กายภาพ โครงสร้างพื้นฐาน การจัดการเรียนการ การวิจัยและ นวัตกรรม (Green University)
	เป้าประสงค์ที่ 1.6 เป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลที่มีการน าเทคโนโลยี สมัยใหม่มาใช้ ในทุกพันธกิจของมหาวิทยาลัยอย่างเต็มรูปแบบ สอดคล้องกับทิศทางการ พัฒนาของโลก (Digital University)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การ ขับเคลื่อนผลการด เนินงาน ตามพันธกิจหลัก (MOC)</b>	เป้าประสงค์ที่ 2.1 ผลิตบัณฑิตและพัฒนานักศึกษาที่มีสมรรถนะใน ระดับสากล
	เป้าประสงค์ที่ 2.2 มีผลงานวิจัยและนวัตกรรม ที่ใช้เกษตรเป็นรากฐาน และ ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
	เป้าประสงค์ที่ 2.3 การให้บริการวิชาการเพื่อสังคม ชุมชนด้วยองค์ ความรู้ที่ ได้รับการยอมรับในระดับนานาชาติ
	เป้าประสงค์ที่ 2.4 เป็นศูนย์รวมแหล่งเรียนรู้และถ่ายทอด ศิลปวัฒนธรรม ภูมิ ปัญญา ท้องถิ่น
	เป้าประสงค์ที่ 2.5 มีระบบการบริหารจัดการองค์กรที่มีสมรรถนะสูง (High Performance Organization)
<b>ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 การ ขับเคลื่อนความเป็น นานาชาติ (International)</b>	เป้าประสงค์ที่ 3.1 มีเครือข่ายความร่วมมือที่ลงสู่การปฏิบัติจริงในทุก กิจกรรม ตามพันธกิจ และมีผลส าเร็จในระดับนานาชาติ

ประเด็นยุทธศาสตร์	เป้าประสงค์
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การพลิกโฉมมหาวิทยาลัย (Reinventing)	เป้าประสงค์ที่ 4.1 เป็นมหาวิทยาลัยด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและ ส่งเสริม การสร้างนวัตกรรม (Technology and Innovation)
ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 5 การเพิ่มรายได้ลดรายจ่าย (Income)	เป้าประสงค์ที่ 5.1 มีความมั่นคงทางการเงินและเติบโตอย่างยั่งยืน



# โครงสร้างบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้



## ส่วนที่ 3 แนวทางการบริหารความเสี่ยง

### ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

**การบริหารจัดการความเสี่ยง** หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถและเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน

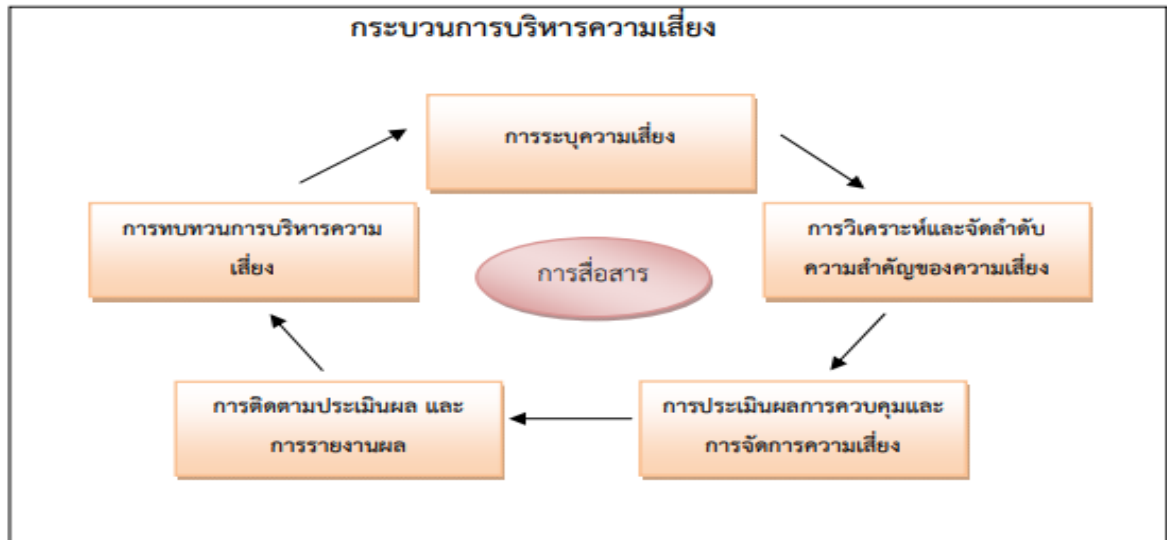
**ความเสี่ยง (Risk)** หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะส่งผลกระทบต่อเป้าประสงค์ของหน่วยงานเบี่ยงเบนไป หรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน อันอาจทำให้เกิดความเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมถึงเหตุการณ์การกระทำใด ๆ ที่ อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย (ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน) หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจหลักที่กำหนด

**โอกาส (Opportunity)** หมายถึง ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแล้วส่งผลในเชิงบวกที่ส่งเสริมการรักษาและเพิ่มมูลค่าให้กับองค์กร

**การบริหารความเสี่ยงองค์กรโดยรวม (Enterprise wide Risk Management)** คือ การบริหารความเสี่ยงโดยมีโครงสร้างองค์กร กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร ประกอบเข้าด้วยกันผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ สามารถนำไปใช้ร่วมกับส่วนอื่น ๆ ในการบริหารองค์กร เช่น การวางแผน ยุทธศาสตร์ การพัฒนาคุณภาพ เป็นต้น พิจารณาความเสี่ยงครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร และทุกคนในองค์กร ตั้งแต่คณะกรรมการ ผู้บริหารทุกระดับ และบุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง



## ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



### มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงไว้ 5 ขั้นตอน

#### 1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

ส่วนงานต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงหลัก ค่านิยมหลักของมหาวิทยาลัย (Core Values) คือ

M (Mindfulness)	ทำด้วยจิต
A (Aspiration)	คิดมุ่งมั่น
E (Excellence)	ฝันเป็นเลิศ
J (Justice)	เทิดยุดิธรรม
O (Origin)	นำเกียรติภูมิ

#### 2. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการค้นหาว่ามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้างที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็น 6 ด้าน คือ

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการกำหนดกำหนดนโยบายต่าง ๆ เช่น นโยบายระดับรัฐจนถึงนโยบายในระดับผู้บริหาร แผนกลยุทธ์ แผนดำเนินงาน และการนำไปปฏิบัติไม่เหมาะสมหรือไม่ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอก เป็นต้น ทำให้มีโอกาสที่จะไม่ประสบความสำเร็จตามทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ และเป้าที่กำหนดไว้ รวมถึงเป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผล

กระทบเชิงลบต่อความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้บั่นทอนความสำเร็จ หรือไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง

2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงเกี่ยวกับสถานะและการดำเนินการทางการเงินในภาพรวม และส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินขององค์กร ด้อยส่วนใหญ่เกี่ยวกับข้อบกพร่องการบริหาร งบประมาณ การเงิน การบัญชีที่มีความผิดพลาด คลาดเคลื่อน ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ เช่น งบประมาณใช้จ่ายไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การเบิกจ่ายงบประมาณไม่เป็นไปตามแผน งบประมาณถูกตัด งบประมาณที่ได้รับจัดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ของภารกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้การจัดสรรไม่พอเพียง จนกระทบการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ เนื่องจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางการเงิน หรือการบริหารจัดการงบประมาณที่ผิดพลาด ส่งผลกระทบต่อสถานะการเงินขององค์กร

3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง เป็นความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานตามภารกิจงานประจำขององค์กร ทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่อง ติดขัด หยุดชะงัก ล่าช้า สูญเสีย/เสียหาย หรือ ไม่สามารถดำเนินการต่อได้ เป็นความเสี่ยงที่เกิดเนื่องจากระบบงาน กระบวนการปฏิบัติงาน เครื่องมือ เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการทำงาน เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความไม่เพียงพอของทรัพยากรต่างๆ อาทิ ข้อมูลสารสนเทศ กำลังคน วิธีการ และประสิทธิผล เช่น ข้อมูลสำคัญรั่วไหล สูญหาย ขาดการบริหารโครงการที่ดี ขาดบุคคลากรที่มีคุณภาพ ใช้งานระบบเทคโนโลยีสารสนเทศไม่เต็มประสิทธิภาพ

4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการละเมิดหรือไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อสัญญา และข้อกำหนด ประกาศ คำสั่ง ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของหน่วยงาน รวมถึงมาตรฐานการดำเนินงาน จรรยาบรรณ ความคาดหวังและประเด็นธรรมาภิบาลต่าง ๆ เช่น การทุจริต การไม่ปฏิบัติตามเงื่อนไขสัญญา การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ รวมถึงความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ เป็นต้น

5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ครอบคลุมการบริหารจัดการ และประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล/สารสนเทศ ซึ่งเกี่ยวข้องกับความปลอดภัย (Security) เช่น การเข้าถึงระบบงาน และข้อมูลเฉพาะผู้ที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น (Confidentiality) ความถูกต้องเชื่อถือได้ของข้อมูล (Integrity) และ ความพร้อมใช้งานของระบบงานและข้อมูล (Availability) และการรองรับเทคโนโลยีใหม่ (5G)

6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร ส่งผลกระทบต่อรับรู้ ความรู้สึก ความเข้าใจ และมุมมองที่มีต่อองค์กร เช่น ความเสี่ยงที่อาจถูกสื่อมวลชน นำไปเผยแพร่จนเกิดผลกระทบ





ท่าลงลบ ชาวเชิงลบขององค์กร แพร่กระจายอย่างรวดเร็ว นิสิต/นักศึกษา อาจารย์ และบุคลากรขาดความรับผิดชอบและความรู้เท่าทันในการใช้สื่อจนส่งผลให้ เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

### 3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆที่มหาวิทยาลัยได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

**โอกาสเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่างๆ ซึ่งผลกระทบนั้นพิจารณาได้ทั้งเชิงปริมาณ ได้แก่ ผลเสียหายด้านการเงิน และผลกระทบเชิงคุณภาพได้แก่ ชื่อเสียงภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย ความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรและนักศึกษา และประสิทธิผลของการดำเนินงาน

**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่มหาวิทยาลัยยอมรับให้เกิดขึ้นและคงอยู่โดยที่ภารกิจของมหาวิทยาลัยยังดำเนินไปโดยบรรลุเป้าหมายได้ ทั้งนี้ การประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ

**ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

**ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์** หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

**การจัดลำดับความเสี่ยง** เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้านแล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ในภาคผนวกหากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย



#### 4. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

- **การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance)** เป็นการที่มหาวิทยาลัยไม่ต้องดำเนินกิจกรรมใด ๆ เพิ่ม ใช้วิธีการควบคุมที่มีอยู่เดิมในระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว

- **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance)** เป็นการยกเลิกหรือหลีกเลี่ยงกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ในการใช้กลยุทธ์นี้อาจต้องพิจารณาด้วยว่าหากหลีกเลี่ยงการดำเนินกิจกรรมแล้วมหาวิทยาลัยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งการเลิก ลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น จากการวิเคราะห์หากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า และมีต้นทุนสูง

- **ลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction)** เป็นการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับการอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

- **การแบ่งปัน/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Sharing)** เป็นการแบ่ง การโอนย้าย หรือกระจายความเสี่ยงให้กับบุคคลหรือองค์กรอื่น เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริการ ซ่อมแซม บำรุงรักษา ทำความสะอาด หรือดูแลความปลอดภัย ต่าง ๆ จากบุคคลธรรมดา หรือบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

ในการประเมินทางเลือกของแต่ละกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง ผู้บริหารส่วนงานจะต้องประเมินจากปัจจัยหลัก 2 ประการ คือ 1. คุ้มค่าของต้นทุนส่วนเพิ่มที่ใช้ในการบริหารจัดการ และผลตอบแทนที่ได้รับกลับคืนมายังมหาวิทยาลัย (วิเคราะห์ความคุ้มค่า และต้นทุน) 2. ความเป็นไปได้ของประสิทธิผลและความสำเร็จในการบริหารจัดการ

เมื่อเลือกกลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยงแล้ว สามารถนำไปจัดทำแผนเพื่อกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities) ขั้นตอนการปฏิบัติ (Procedure) ผู้ที่รับผิดชอบกิจกรรมและตัวชี้วัด (Owner) รวมถึงระยะเวลาแล้วเสร็จ



**กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)** เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบ ดังนี้

- การควบคุมแบบป้องกัน (Preventive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงทั้งลดโอกาสในการเกิด และลดผลกระทบที่จะได้รับ ตัวอย่าง การควบคุมแบบป้องกัน ได้แก่ การติดตั้งอุปกรณ์เตือนภัย การจัดให้มีเวรยามรักษาความปลอดภัย การแบ่งแยกหน้าที่เจ้าหน้าที่การเงินและเจ้าหน้าที่บัญชีออกจากกัน การฝึกอบรมบุคลากร

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

- การควบคุมแบบแก้ไข (Corrective Control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เคยเกิดขึ้นแล้วให้ถูกต้อง หรือไม่ให้เกิดซ้ำ ตัวอย่าง การควบคุมแบบแก้ไข ได้แก่ การสำรวจข้อมูล การจัดหาเครื่องสำรองไฟฉุกเฉิน การติดตั้งอุปกรณ์ดับเพลิง อุปกรณ์เซฟตี้

- การควบคุมแบบส่งเสริม (Directive control) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจูงใจหรือกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ตัวอย่าง การควบคุมแบบส่งเสริม ได้แก่ การให้รางวัลเชิดชูเกียรติต่าง ๆ การมอบประกาศเกียรติคุณ การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษ

## 5. การติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยง (Monitoring)

เป็นการติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเอง ในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษา หรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้ มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการการควบคุมภายในและบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยทุก รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน โดย

- ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

- ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนกรกฎาคม



- ครั้งที่ 3 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนมิถุนายน – กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

**\*\*\* สำหรับส่วนงานสามารถกำหนดความถี่ในการติดตามทุกไตรมาส หรือ 1 เดือน 3 เดือน 6 เดือน ก็ได้ อย่างไรก็ตามส่วนงานจะต้องจัดส่งรายงานผลการติดตามมายังมหาวิทยาลัยทุกรอบตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี \*\*\***

### การจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ส่วนงานจัดทำรายงานการควบคุมภายในและการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีการควบคุมที่เพียงพอ มีความเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ดังนี้

1. หนังสือคำสั่งเอกสาร เพื่อรับรองผลการดำเนินงาน รวมถึงคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในระดับส่วนงาน ประจำปีงบประมาณ /หรือมอบหมายหน้าที่
2. รายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ตามแบบ มจ-ส-02
3. รายงานผลการควบคุมภายใน ตามแบบ มจ-ค-02
4. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.4)
5. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.5)



# ภาคผนวก



## ขั้นตอนการดำเนินงานในแบบฟอร์ม มจ-ส-๐๑ และมจ -ส ๐๒

### การบริหารจัดการความเสี่ยง

#### ๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน

ประกอบด้วยคณะผู้บริหารทุกระดับ และหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. วิเคราะห์ สังเคราะห์ ยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ นโยบาย (การวิเคราะห์องค์กร) (ประเมินแผนเชิงกลยุทธ์- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม) โดยแยกตามประเภทความเสี่ยงได้แก่

๑. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategy Risk)
๒. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ (Legal Risk)
๓. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
๔. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation)
๕. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Technology Risk)
๖. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputational Risk)

กำหนดวัตถุประสงค์/เป้าหมายความคาดหวัง รวมถึงวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (ระบุความเสี่ยง) และปัจจัยเสี่ยง(สาเหตุความเสี่ยง) และประเมินค่าคะแนน โอกาส / ผลกระทบ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์พิจารณาค่าคะแนน เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงบรรลุเป้าประสงค์ในหลายแง่มุม เช่น โอกาสที่จะเกิดขึ้นแล้วทำให้องค์กรเสียหาย ความเป็นไปได้ที่จะเกิดความเสียหายต่อองค์กร ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น การคลาดเคลื่อนของการคาดการณ์ ความไม่แน่นอนของเหตุการณ์ ซึ่งไม่สามารถคาดเดาได้ว่าจะเกิดขึ้นเมื่อใด แต่ความเสี่ยงนั้น ๆ จะมีแนวโน้มที่เกิดขึ้นไม่มากก็น้อยในองค์กร (สามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหน่วยงานมาวิเคราะห์)

๒.๑ ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง เป็นการรวบรวมความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด และส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์กรต้องการ โดยพิจารณาถึงบริบทการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญทั้งปัจจัยเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากภายใน และภายนอกองค์กร รวมไปถึงการทำความเข้าใจต่อเหตุการณ์ความเสี่ยงในด้านของปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (Risk Factor/Risk Cause) และด้านผลกระทบเชิงลบที่จะตามมา (Consequences) หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงขึ้น





เมื่อนำประเด็นยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และเป้าหมายเป็นหลักในการวิเคราะห์แล้ว ให้ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดจากความไม่แน่นอนที่ **คาดการณ์ว่าจะทำให้ประเด็นยุทธศาสตร์/ตัวชี้วัดไม่บรรลุเป้าหมาย** ที่วางไว้ ทั้งนี้ อาจดูจากประวัติการเกิดเหตุการณ์ในอดีตที่ผ่านมา พร้อมทั้งคาดเดาเหตุการณ์ที่อาจจะมีผลกระทบในอนาคต นำความเสี่ยงที่ยังหลงเหลืออยู่จากปีที่ผ่านมา SWOT หน่วยงาน ข้อเสนอแนะจากที่ประชุม/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ผลสอบทานจากตรวจสอบภายใน ตลอดปัจจัยภายในและภายนอกหน่วยงาน มาพิจารณาระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง จากเหตุแห่งความเสี่ยง ดังนี้

**ปัจจัยภายนอก** หมายถึง ปัจจัยภายนอกหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารควบคุมโอกาสที่จะเกิดไม่ได้ แต่อาจลดผลกระทบ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย, คู่แข่งขัน, เทคโนโลยี, ภัยธรรมชาติ, สิ่งแวดล้อม, พฤติกรรม ความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ และการติดตามศึกษาเพื่อหาแนวโน้มที่จะเกิดและวิธีที่ควรปฏิบัติไว้ล่วงหน้า เพื่อเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส หรือเพื่อลดผลเสียหายที่จะเกิดขึ้น ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก เช่น

- ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เช่น การเกิดน้ำท่วม ไฟไหม้ แผ่นดินไหว โรคระบาด ที่ทำความเสียหายต่ออาคาร ทรัพย์สิน แหล่งวัตถุดิบ แรงงาน
- ความเสี่ยงจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น ภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนสกุลเงิน แหล่งเงินทุน ภาวะการแข่งขัน ทำให้ค่าเล่าเรียนสูงขึ้น หน่วยงานมีรายจ่ายเพิ่มขึ้น มีรายได้น้อยลง
- ความเสี่ยงจากภาวะการเมือง เช่น การประกาศใช้กฎหมาย ระเบียบ การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี ทำให้หน่วยงานได้รับการจัดสรรงบประมาณลดลง
- ความเสี่ยงจากสังคม เช่น การเปลี่ยนแปลงของประชากร การย้ายแหล่งที่อยู่ โครงสร้างครอบครัว มาตรฐานและธรรมเนียมของสังคม การก่อการร้าย ทำให้มีผลกระทบต่อจำนวนนักศึกษา
- ความเสี่ยงจากเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ ทำให้หน่วยงานต้องปรับปรุง/เปลี่ยนแปลงระบบสารสนเทศในการบริหารให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ต้นทุนในการบริหารจัดการสูงขึ้น

**ปัจจัยภายใน** หมายถึง ปัจจัยภายในของหน่วยงานที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสามารถจัดการควบคุมได้ อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม, นโยบายการบริหารจัดการ, ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร การเงิน, กระบวนการทำงาน, ข้อมูล/ระบบสารสนเทศ เครื่องมืออุปกรณ์ รวมถึง ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย ระบบบัญชี ภาษีอากร (นำไปจัดการควบคุมภายใน) ตัวอย่างความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน เช่น



- ความเสี่ยงด้านการเงิน เช่น การขาดสภาพคล่อง สถานภาพเครดิตไม่มั่นคง ไม่สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพิ่มได้ ไม่สามารถติดตามการชำระหนี้ของลูกค้า
- ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เช่น การไม่คิดเปลี่ยนแปลง กรอบแนวคิดเดิม ไม่ใช้ประโยชน์จากคนที่มืออยู่ การเพิกเฉยต่อการเปลี่ยนแปลง
- ความเสี่ยงในกระบวนการปฏิบัติงาน ความผิดพลาดในกระบวนการบริหารหลักสูตร (หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของตลาดนักศึกษาจบมาหางานทำได้น้อย) ความผิดพลาดกระบวนการบริหารงานวิจัย (การให้ทุนสนับสนุนงานวิจัยไม่ทั่วถึง) ความผิดพลาดของระบบงาน (ผลการดำเนินงานไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์) ความผิดพลาดของระบบประกันคุณภาพ (ผลการประกันคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับต่ำ)
- ความเสี่ยงจากกฎหมาย นโยบาย ระเบียบ ข้อบังคับ เช่น การละเมิดสัญญา นิติกรรมไม่ชัดเจน/เป็นธรรม การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา (ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า ลิขสิทธิ์)
- ความเสี่ยงจากบุคลากรและด้านธรรมาภิบาล เช่น การทุจริตโดยตั้งใจ การกระทำโดยไม่ได้รับอนุญาต การกระทำผิดโดยตั้งใจ และการสูญเสียหรือขาดแคลนบุคลากรที่จำเป็น
- ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยี เช่น ข้อจำกัดการพัฒนาและติดตั้งระบบ ระบบล้มเหลวไม่ทำงาน การถูกโจมตีความปลอดภัยของระบบ และความสามารถในการทำงานของระบบ
- ความเสี่ยงด้านทรัพยากร เช่น อาคารชำรุด อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีไม่เพียงพอ คอมพิวเตอร์มีไม่เพียงพอ ห้องปฏิบัติการมีไม่เพียงพอ
- ความเสี่ยงด้านสภาพแวดล้อม เช่น สถานที่ไม่มีความปลอดภัย (ไม่มีไฟฟ้าในจุดเสี่ยง ไม่มีการติดตั้งสัญญาณไฟในจุดที่มีทางแยก ถนนแคบ ไม่มีการตัดแต่งกิ่งไม้เพื่อความปลอดภัย ไม่มีการสร้างทางหนีไฟตามอาคาร)

**๒.๒. ประเมินความเสี่ยง** เป็นการประเมินระดับความเสี่ยง เพื่อให้สามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และใช้ในการพิจารณาตัดสินใจในการบริหารจัดการ ความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเพียงพอ โดยจะมีการประเมินจาก **ระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และระดับผลกระทบ (Impact)** หมายเหตุ : องค์การจะต้องมีการจัดทำเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) รวมถึงจัดทำเกณฑ์ประเมินระดับความเสี่ยง และการพิจารณาคัดเลือกความเสี่ยงสำคัญเพื่อนำมาบริหารจัดการ (เพิ่มเติม) ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นมาตรฐานเดียวกันในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ให้ประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ว่ามีผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

**โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)** หมายถึง ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด ให้หน่วยงาน ประเมินโอกาสและความถี่ที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงของหน่วยงาน (ควรกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดที่เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง) ว่ามีโอกาสเกิดขึ้นในระดับใด

**ตัวอย่าง :** การกำหนดระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง โดยพิจารณาจากความถี่ในการเกิด

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง	ความถี่โดยเฉลี่ย*	ระดับ
สูงมาก	มีโอกาสเกิดเกือบทุกครั้ง	๕
สูง	มีโอกาสเกิดค่อนข้างสูงหรือบ่อย ๆ	๔
ปานกลาง	มีโอกาสเกิดบางครั้ง	๓
น้อย	อาจมีโอกาสดังกล่าว แต่ไม่นาน ๆ ครั้ง	๒
น้อยมาก	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือไม่น่าเกิด	๑

ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดมากกว่า ๙๙% หรือเกิดบ่อย หรืออาจเกิดขึ้นได้ภายในวันถึง สัปดาห์	๕
สูง	โอกาสเกิดมากกว่า ๕๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้ง่าย หรืออาจเกิดขึ้นได้ สัปดาห์ถึงรอบเดือน	๔
ปานกลาง	โอกาสเกิดมากกว่า ๑๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นภายในรอบปี	๓
น้อย	โอกาสเกิดมากกว่า ๑๐ % หรืออาจเกิดขึ้นได้เพราะเคยเกิดขึ้นแล้ว หรือ อาจเกิดขึ้นภายในรอบปี	๒
น้อยมาก	โอกาสเกิดน้อยกว่า ๑ % หรือเป็นไปไม่ได้แต่เฉพาะในกรณีฉุกเฉินหรือ เกิดขึ้นได้ยากแม้ในอนาคตในระยะยาว หรือเป็นเหตุการณ์ ๑๐๐ ปีมีครั้ง	๑



ระดับการเกิด ความเสี่ยง	โอกาสในการเกิด	ระดับคะแนน
สูงมาก	โอกาสเกิดค่อนข้างแน่นอน คาดว่าจะเกิดขึ้นในสถานการณ์ส่วนใหญ่ หรือตลอดทั้งปี	๕
สูง	โอกาสเกิดเป็นไปได้มาก คาดหมายว่าจะเกิดขึ้นค่อนข้างบ่อย หรือ ๖ ครั้ง/ปี	๔
ปานกลาง	โอกาสเกิดเป็นไปได้ ที่จะเกิดขึ้นในบางครั้ง หรือ ๔-๕ ครั้ง/ปี	๓
น้อย	โอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก หรือ ๒-๓ ครั้ง/ปี	๒
น้อยมาก	โอกาสเกิดขึ้นเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ปกติบางกรณี หรือ ๐-๑ ครั้งต่อปี	๑

\* หมายเหตุ สามารถปรับความถี่โดยเฉลี่ยได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริง/บริบทของหน่วยงาน

**ผลกระทบ (Impact)** หมายถึง ความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง มีวิธีคิดได้ ๒ วิธี คือ คิดในเชิงปริมาณโดยคิดค่าความเสียหายเป็นตัวเงิน หรือคิดในเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นความสำเร็จ (ควรกำหนดระดับผลกระทบหากเกิดเหตุการณ์เป็นของหน่วยงานเอง ตามตารางตัวอย่างที่แสดง)

**ตัวอย่าง :** การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงปริมาณ โดยคิดค่าเสียหายเป็นตัวเงิน

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
สูงมาก	> ๑๐ ล้านบาท	๕
สูง	> ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท - ๑๐ ล้านบาท	๔
ปานกลาง	> ๕,๐๐๐,๐๐๐ - ๓,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๓
น้อย	> ๑,๐๐๐,๐๐๐ - ๕,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๒
น้อยมาก	ไม่เกิน ๑,๐๐๐,๐๐๐ บาท	๑

**ตัวอย่าง :** การกำหนดระดับผลกระทบที่จะเกิดความเสียหายเชิงคุณภาพ โดยคิดค่าความเสียหายเป็นระดับความสำเร็จ

ผลกระทบ	ความสูญเสีย*	ระดับ
รุนแรงที่สุด	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้น้อยกว่า ๖๐%	๕
ค่อนข้างรุนแรง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๖๐ - ๓๐%	๔
ปานกลาง	ดำเนินงานตามแผนได้ ๓๑ - ๔๐%	๓



น้อย	ดำเนินงานตามแผนได้ ๘๑ - ๙๐%	๒
น้อยมาก	ดำเนินงานสำเร็จตามแผนได้มากกว่า ๙๐%	๑

## ตัวอย่างด้านกลยุทธ์

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานมากกว่าร้อยละ ๙๐ ขึ้นไป	๕
สูง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๘๑ - ๙๐	๔
ปานกลาง	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๗๑ - ๘๐	๓
น้อย	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานตั้งแต่ ร้อยละ ๖๑ - ๗๐	๒
น้อยมาก	หน่วยงานสามารถปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ ได้ผลงานน้อยกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ ๖๐	๑

## ตัวอย่างด้านประสิทธิภาพ

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระยะเวลาการหยุดชะงักของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	ระดับคะแนน
สูงมาก	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๔๐ %	มากกว่า ๒๔ ชั่วโมง	๕
สูง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๓๐-๔๐ %	มากกว่า ๑๒-๒๔ ชั่วโมง	๔
ปานกลาง	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๒๐-๓๐ %	มากกว่า ๓-๑๒ ชั่วโมง	๓
น้อย	ไม่เป็นไปตามเป้าหมายมากกว่า ๑๐-๒๐ %	มากกว่า ๑-๓ ชั่วโมง	๒
น้อยมาก	เป็นไปตามเป้าหมายน้อยกว่า หรือเท่ากับ ๑๐ %	น้อยกว่าหรือเท่ากับ ๑ ชั่วโมง	๑

## ตัวอย่างด้านมูลค่าความเสียหายทางการเงิน

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับคะแนน
สูงมาก	มากกว่า ๕ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๕
สูง	มากกว่า ๓-๕ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๔
ปานกลาง	มากกว่า ๑-๓ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๓
น้อย	มากกว่า ๐.๕-๑ % ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๒
น้อยมาก	น้อยกว่า ๐.๕% ของรายได้ที่ได้รับในปีที่ผ่านมา	๑



## ตัวอย่างด้านสุขภาพความปลอดภัย

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงาน	ระดับคะแนน
สูงมาก	ได้รับอันตรายถึงชีวิต หรือทุพพลภาพ จนไม่อาจปฏิบัติงานต่อไปได้	๕
สูง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บสาหัส/มีการเจ็บป่วยรุนแรง ซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาลและใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ ๑ เดือนขึ้นไป	๔
ปานกลาง	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย/หรือมีการบาดเจ็บ จำนวนมากต้องเข้ารับการรักษาในคราวเดียวกันซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาล และใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวตั้งแต่ ๑ สัปดาห์ แต่ไม่เกิน ๑ เดือน	๓
น้อย	มีผู้ได้รับบาดเจ็บเล็กน้อย/ส่งผลกระทบต่อสุขภาพจำนวนน้อย/เจ็บป่วยไม่มาก ซึ่งต้องรักษาในโรงพยาบาลและใช้ระยะเวลาในการรักษาตัวไม่เกิน ๑ สัปดาห์	๒
น้อยมาก	ส่งผลกระทบต่อทางด้านจิตใจแต่ไม่บาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยไม่กระทบต่องาน	๑

## ตัวอย่างด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

ระดับความรุนแรง	มีผลกระทบต่อ	ถูกฟ้องร้อง/ร้องเรียน	การนำเสนอข่าว	ความพึงพอใจของผู้รับบริการ	ระดับคะแนน
สูงมาก	มหาวิทยาลัย	คดีขึ้นสู่ศาลถูกตัดสินว่าผิด	พาดหัวข่าวทางสถานีโทรทัศน์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๖๕ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๒๕ %	๕
สูง	หลายส่วนงาน	คดีอยู่ในชั้นศาล	กรอบข่าวทางสถานีโทรทัศน์/หนังสือพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๖๕ - ๗๐ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๑๕-๒๐ %	๔
ปานกลาง	เฉพาะภายในส่วนงาน	ออกสื่อ	ข่าวระหว่างส่วนงาน/เวปบอร์ด	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๗๐-๗๕ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๑๐-๑๕ %	๓
น้อย	เฉพาะหน่วยงานภายในส่วนงาน	ภายในมหาวิทยาลัย	ข่าวภายในส่วนงาน/เวปบอร์ด	ระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๗๕-๘๐ % หรือระดับความพึงพอใจมากกว่า ๕-๑๐ %	๒
น้อยมาก	เฉพาะบุคคล	ภายในส่วนงาน	ข่าวภายในส่วนงาน	พึงพอใจมากกว่า ๘๐ % หรือระดับความพึงพอใจน้อยกว่าหรือเท่ากับ ๕%	๑



## ตัวอย่างด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้านระบบสารสนเทศ	ระดับคะแนน
สูงมาก	บุคคลภายนอกไม่ สามารถเข้าใช้ Web Server หรือค้นหาข้อมูล ที่ต้องการได้/ อาจถูกร้องเรียนหรือ ฟ้องร้องจาก บุคคลภายนอก	๕
สูง	กรณีข้อมูลลับ อาจสร้างความเสียหาย ต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	๔
ปานกลาง	ขาดความน่าเชื่อถือของข้อมูล /เสียค่าใช้จ่ายในการกู้ คืนข้อมูล หรือ การจัดทำ ขึ้นมาใหม่	๓
น้อย	ไม่สามารถให้บริการ ระบบได้อย่างต่อเนื่อง/ไม่สามารถนำข้อมูลที่ มีอยู่ไปใช้ งานได้ เนื่องจากขาดความมั่นใจ ในข้อมูล/ข้อมูลเสียหาย	๒
น้อยมาก	ไม่สามารถใช้งานหรือ ช่วย ได้ หรือใช้ได้แต่ช้ามาก/ระบบปฏิบัติการ โปรแกรม หรือฐานข้อมูล เสียหาย ต้องมีการติดตั้ง ใหม่	๑

## ตัวอย่างด้านกฎหมาย ระเบียบ

ระดับความรุนแรง	การดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายด้านระบบสารสนเทศ	ระดับคะแนน
สูงมาก	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยและองค์กรภายนอก/มีการฟ้องร้องดำเนินคดีและ เรียกค่าเสียหายที่สำคัญ ซึ่งเป็นคดีที่สำคัญมาก รวมถึงการฟ้องร้องที่เกิดจากการ รวมตัวกันของผู้ที่ได้รับความเสียหาย/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลง ความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชีวิตหรือเสียหายในระดับประเทศ ผู้ถูกฟ้องร้องถูกให้ออก	๕
สูง	มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่สำคัญ/เกิดคดีฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชีวิตหรือเสียหายในระดับประเทศ ผู้ถูก ฟ้องร้องถูกให้พักงาน	๔
ปานกลาง	มีผลกระทบในระดับ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก หน่วยงาน ที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะ เทียบเท่า/มีการฝ่าฝืนกฎหมายที่สำคัญ ที่มีการสอบสวนหรือรายงานไปยังหน่วยงานที่ เกี่ยวข้อง รวมทั้งการดำเนินคดีและ/หรือเรียกค่าเสียหายหากเป็นไปได้/ เกิดคดี ฟ้องร้องทางแพ่ง และอาญา และตกลงความกันไม่ได้ก่อให้เกิดการเสียชีวิตหรือเสียหายในระดับ จังหวัด ผู้ถูกฟ้องร้องถูกตักเตือน	๓
น้อย	มีผลกระทบภายในระดับงาน/ฝ่าย/มีการละเมิดข้อกฎหมายที่ไม่มีความสำคัญ/เกิดคดี ฟ้องร้องทางแพ่ง และตกลงความกันได้	๒
น้อยมาก	มีผลกระทบด้านบุคลากร /มีการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ไม่มีความสำคัญ/ไม่ เกิดคดีฟ้องร้อง	๑

\*หมายเหตุ สามารถปรับความสูญเสียได้ตามความเหมาะสมและสภาพความเป็นจริงของหน่วยงาน



๒.๓ **คะแนนความเสี่ยง** หมายถึง การให้ค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) โดยนำระดับของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง คูณ ผลกระทบของความเสี่ยง ซึ่งจะทำให้ทราบว่าในแต่ละเหตุการณ์ความเสี่ยงมีค่าคะแนนมากน้อยเพียงใด เพื่อให้หน่วยงานสามารถทราบความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง และนำคะแนนดังกล่าวมาจัดลำดับความสำคัญ ว่าควรพิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน โดยใช้สูตรคำนวณ ดังนี้

สูตร :

$$\text{โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง} \times \text{ผลกระทบของความเสี่ยง} = \text{ค่าคะแนนความเสี่ยง}$$

เช่น : โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง ๕ x ผลกระทบของความเสี่ยง ๔ = ค่าคะแนนความเสี่ยง ๒๐

ระดับผลกระทบ(impact)	สูงมาก	1X5	2X5	3X5	4X5	5X5
	สูง	1X4	2X4	3X4	4X4	5X4
	ปานกลาง	1X3	2X3	3X3	4X3	5X3
	น้อย	1X2	2X2	3X2	4X2	5X2
	น้อยมาก	1X1	2X1	3 X 1	4 X 1	5 X 1
		น้อยมาก	น้อย	ปานกลาง	สูง	สูงมาก
โอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood)						

๒.๔ **ระดับความเสี่ยง (Degree of Risk)** กำหนดเกณฑ์ไว้ ๔ ระดับ ได้แก่ สูงมาก สูง ปานกลาง และน้อย

- **ระดับความเสี่ยงต่ำ** หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังขึ้นน้อยหรือน้อยมาก 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

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
สูงมาก	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยไม่สามารถยอมรับได้ และจำเป็นต้องวางแผนบริหารจัดการระดับมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน (โซนสีแดง)
สูง	ระดับความเสี่ยงที่ส่วนงานจะต้องวางแผนบริหารจัดการภายในส่วนงานเอง (โซนสีส้ม)
ปานกลาง	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังมาตรการควบคุมให้ดำเนินไปอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง (โซนสีเหลือง)
ต่ำ	ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ เนื่องจากมีมาตรการควบคุมอยู่แล้ว (โซนสีเขียว)

**\*\*\*หมายเหตุ :** การพิจารณาว่าจะดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงในระดับความเสี่ยงใด ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์และนโยบายของหน่วยงานในปีนั้น ๆ \*\*\*

**๒.๕ จัดลำดับความสำคัญ** ดูจากคะแนนความเสี่ยง ว่าคะแนนปัจจัยเสี่ยงข้อใดคะแนนมากที่สุด ควรรีบดำเนินการ เพื่อให้หน่วยงานทราบลำดับความสำคัญในการดำเนินการก่อนและหลัง และเร่งดำเนินการตามกิจกรรมที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมากก่อน

**๒.๖ กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้** ให้หน่วยงานกำหนดระดับความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยงที่จะสามารถยอมรับได้หากไม่สามารถกำจัดให้หมดไปได้ โดยการประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยง/ปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานว่าจะสามารถยอมรับได้มากน้อยเพียงใด โดยจะประเมินจากสองมิติ คือ



+ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

+ ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

๒.๓๗ **ตัวชี้วัด ความสำเร็จ** : กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่าเมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ



การประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน  
ประจำปีงบประมาณ 2565

ประเภท Risk	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้า 2565	คะแนนประเมินความเสี่ยง										ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด :																																																															
					โอกาสที่จะเกิด					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	ผลกระทบ					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน																																																														
					1	2	3	4	5		1	2	3	4			5																																																													
<span style="color: red;">✗</span> คะแนน Risk ก่อนควบคุม (5*5) 25 สูงมาก					<span style="color: green;">✔</span> คะแนน Risk ที่สามารถยอมรับได้ (2*2) 4 ปานกลาง																																																																									
<b>ด้าน</b> <b>นโยบาย</b> <b>และกลยุทธ์</b>	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ ระดับปริญญาตรีไม่ถึง เป้าหมายที่กำหนด	1. หลักสูตรไม่ทันสมัย ไม่ตรงกับความต้องการของบัณฑิต และผู้บัณฑิต ตลอดจนความไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่	1.จำนวน นักศึกษาใหม่ ระดับปริญญา ตรี ปีการศึกษา 2565	3,813 คน	<span style="color: green;">✔</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	1 = น้อยที่สุด 4,201 คนขึ้นไป 2 = น้อย 3,801 – 4,200 คน 3 = ปานกลาง 3,401 – 3,800 คน 4 = มาก 3,001 – 3,400 5 = มากที่สุด น้อยกว่า 3,001 คน	<span style="color: green;">✔</span>	<span style="color: green;">✔</span>	<span style="color: red;">✗</span>	1 = น้อยที่สุด ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย 2 = น้อย อาจารย์ในหลักสูตรที่มีนักศึกษาน้อยกว่าเป้าหมายสะสมมาตลอด มีภาระงานสอนน้อยกว่าค่ามาตรฐาน ส่งผลต่อการให้ความคิดเห็นความชอบรายบุคคล 3 = ปานกลาง 2 + หลักสูตรที่มีแนวโน้มจำนวนนักศึกษาลดลง จนทำให้รายได้ไม่ถึงจุดคุ้มทุนต้องปิดหลักสูตรลง 4 = มาก 3 + ปิดหลักสูตร 5 = มากที่สุด 4 + อาจมีการเลิกจ้างอาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรที่ปิดตัว	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านวิชาการ/ผู้ช่วยอธิการบดีด้านวิชาการ/ ผอ. สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ																																																									
																						2.รูปแบบการเรียนการสอนไม่สนองความต้องการของผู้เรียน	3. คู่แข่งขันในตลาดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกประเทศจำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนด	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>																																				
																																											<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>																	
																																																														<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>	<span style="color: red;">✗</span>

การประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน  
ประจำปีงบประมาณ 2565

ประเภท Risk	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้า 2565	คะแนนประเมินความเสี่ยง										ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด :			
					โอกาสที่จะเกิด					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	ผลกระทบ					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน		
					1	2	3	4	5		1	2	3	4			5	
<span style="color: red;">✘</span> คะแนน Risk ก่อนควบคุม (5*4) 20 สูงมาก					<span style="color: green;">✔</span> คะแนน Risk ที่สามารถยอมรับได้ (1*2) 3 ปานกลาง													
ความเสี่ยง ด้านการเงิน	6.ความไม่มั่นคง ทางด้านการเงินของ มหาวิทยาลัย	1. ไม่สามารถหาเงินรายได้ จากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจาก ค่าธรรมเนียมการศึกษา กฎหมายระเบียบข้อบังคับไม่ สอดคล้อง ไม่ตอบสนองการ หารายได้เชิงรุก	6.จำนวน งบประมาณเงิน รายได้ไม่น้อย กว่า	550 ล้าน บาท	✔						1 = น้อยที่สุด ตั้งแต่ 550.00 ล้าน บาทขึ้นไป					1 = น้อยที่สุด ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย	รองอธิการบดี ด้านนโยบายและ แผน/รอง อธิการบดีด้าน บริหาร/ผู้ช่วย อธิการบดีด้าน การเงิน/ ผอ. กองแผน/ ผอ. กองคลัง /ผอ. กองทรัพย์สิน และหัวหน้าฝ่าย กฎหมาย	
		2. ไม่สามารถเพิ่มรายได้ จากการบริหารทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัย							2 = น้อย น้อยกว่า 450.00 ล้านบาท	✔			2 = น้อย รายได้จากการศึกษาไม่เพียงพอต่อการ บริหารงาน					3 = ปานกลาง +2 มหาวิทยาลัยคาดหวังผลสูง ในการดำเนินงาน
		3.การแสวงหารายได้เพื่อพึ่งพา ตนเองยังไม่ครอบคลุมทุก ภารกิจ			✘				3 = ปานกลาง น้อยกว่า 350.00 ล้านบาท					3 = มาก ข้อ 3 + มหาวิทยาลัยไม่สามารถ บริหารงานได้ตามนโยบายและโครงการต่าง อาจทำ การหยุดชั่วคราว				



### ๓. ระบุในตารางแบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑)

- ระบุชื่อส่วนงาน ปิงบประมาณ

- กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวมทั้งหมด : ๑. สามารถดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ..... ?? ๒. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.... ??/ ๓. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ.....?? (ระบุหัวตาราง) ตามบริบท/นโยบายของแต่ละส่วนงาน

#### - ระบุประเภทความเสี่ยง (ช่องที่ ๑) (จากการวิเคราะห์ ในข้อที่ ๒)

- ๑) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
- ๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
- ๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
- ๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
- ๕) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)
- ๖) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Digital Technology Risk)

- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ / หน่วยงาน / เป้าหมาย (ช่องที่ ๒-๔) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยง ที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/เป้าหมาย หรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)

#### - ระบุประเด็นความเสี่ยง (ช่องที่ ๕) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)


#### - ระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง (ช่องที่ ๖) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒)


#### - ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินการควบคุม (ช่องที่ ๗-๑๐)


(จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒) \*\* ช่องที่ ๙-๑๐ มีสูตร\*\*


- ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (ช่องที่ ๑๑-๑๔) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๒) \*\* ช่องที่ ๑๓-๑๔ มีสูตร\*\*

#### - ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง/กำจัดความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๕)

 การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

 **การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance)** ได้แก่ การเลิก ลด หลีกเสี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

 **ลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction)** หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะ ลดทั้งความน่าจะเป็นเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้ รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความ รับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

 **การแบ่งปัน/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Sharing)** ได้แก่ การยกภาระ ในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้าง เหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

- **ระบุโครงการ/กิจกรรมเพื่อควบคุม-ลดความเสี่ยง** (ช่องที่ ๑๖) เป็นการกำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมและ/หรือปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายขององค์กร และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ใน ระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งหากมีกิจกรรมการควบคุมที่ไม่เหมาะสม หรือเพียงพอ ก็จะเป็นช่องดหว่ หรือ จุดบกพร่องที่ทำให้มีโอกาสเกิดความเสี่ยง และเกิดผลกระทบเสียหายต่อองค์กรได้

โดยกิจกรรมการควบคุม จะต้องสอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยงทั้งในรูปแบบของ นโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองของความเสี่ยงต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกัน/ควบคุมความเสี่ยง **ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ** เป็นกิจกรรมที่ช่วยลดเหตุการณ์ที่เป็นความเสี่ยง หรือลดความเสียหายเมื่อเกิด เหตุการณ์นั้น และกิจกรรมควบคุมควรสอดคล้องกับความเสี่ยงที่ได้กำหนด

**ตัวอย่าง : ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่เป็นลักษณะงานประจำ**

**ความเสี่ยง :** ร้านค้าส่งใบเสร็จรับเงินล่าช้ากว่ากำหนดเวลา ๑ เดือน **กิจกรรมควบคุม :** กำหนดช่วงเวลา ในการติดตามติดตามจากผู้ประสานงาน

**ความเสี่ยง :** เงินรายได้ลดลง **กิจกรรมควบคุม :** จัดทำ ปรับปรุงพัฒนาระเบียบ ข้อบังคับ/ประกาศ

**ความเสี่ยง :** เป้าประสงค์ของสำนักงาน ไม่บรรลุ **กิจกรรมควบคุม :** โครงการปรับปรุงสำนักงาน เป็นต้น

- **ระบุผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Output)** (ช่องที่ ๑๗) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ** ระบุผลที่จะเกิดขึ้นทางอ้อมและทางตรง หรือส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ผลที่คาดว่าจะได้รับจากโครงการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับกิจกรรมหลัก เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของโครงการ/กิจกรรมที่กำหนด (คาดว่าจะทำแล้วได้อะไร?)

**ผลผลิต (output)** คือ ผลที่เกิดขึ้นทันที ผลที่เกิดขึ้นโดยตรงจากการดำเนินโครงการกิจกรรมเสร็จสิ้น เช่น คุณภาพของนักเรียน สมรรถนะของผู้เรียน หรือผู้เรียนที่จบการศึกษา ผู้เรียนผ่านการฝึกอบรม ได้บทความวิจัยตีพิมพ์ ได้ทฤษฎีใหม่ ได้นิทานสองภาษา ได้เทคโนโลยีหรือนวัตกรรม ฯลฯ


- **ระบุผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ (Outcome)** (ช่องที่ ๑๘) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ**ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ**จากผลผลิตที่ดำเนินโครงการ (อาทิ คาดว่าได้ใช้ประโยชน์อย่างไร และคาดว่าจะได้ให้อะไร )


**ผลลัพธ์ (outcome)** คือ ผลที่เกิดขึ้นต่อยอดจากผลผลิต หรือผลระยะยาวซึ่งเกิดเป็นผลจุดหมายปลายทาง หรือผลต่อเนื่องจากผลกระทบ


**ผลกระทบ (impact)** คือ ผลที่เกิดต่อเนื่องมาจากผลผลิต ประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากผลผลิต และผลลัพธ์ทำให้สังคมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างไร

**\*\*\*หมายเหตุ :** ทั้งนี้ ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ และประโยชน์หรือผลกระทบที่คาดว่าจะได้รับ ต้องสามารถผลักดันให้ตัวชี้วัดบรรลุตามเป้าหมายในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ได้\*\*\*

- **ระบุวันแล้วเสร็จ** (ช่องที่ ๑๙) ประมาณการดำเนินกิจกรรม/โครงการแล้วเสร็จ
- **ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมควบคุม/ตัวชี้วัด** (ช่องที่ ๒๐) ชื่อ/ตำแหน่ง
- **ระบุสรุปภาพรวมท้ายตาราง (มจ-ส-๐๑)**

 ๑. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน .....กิจกรรม (**นับจากกิจกรรมหลัก จากช่องที่ ๑๖**) ตัวอย่าง : เช่น ๑.โครงการให้ความรู้ด้านการบริหารงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีโครงการ/กิจกรรมย่อย ๑.๑ โครงการให้ความรู้ด้านระเบียบสารบัญ /๑.๒ โครงการให้ความรู้เรื่องการซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

 ๒. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน .....ประเด็น (นับจากช่องที่ ๕)

 ๓. มีตัวชี้วัด KPI ความสำเร็จของ**ประเด็นความเสี่ยง**ในแผน จำนวน.....ตัวชี้วัด (นับจากช่องที่ ๒)

- **เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง อาทิ



คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

- เมื่อแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องแล้ว ส่งแผนดังกล่าวให้หน่วยงานที่รับผิดชอบระดับองค์กร ลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง พร้อมจัดส่งแผนบริหารจัดการความเสี่ยงไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในของหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

\*\*\*\*\*ตัวอย่าง\*\*\*\*\*

แบบฟอร์มจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑)



มจ-ส-01

## แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

## หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 70 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 70

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยง	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ ยอมรับได้				วิธีการ จัดการ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด
ความเสี่ยง ด้าน นโยบาย และกลยุทธ์	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2565	คน	3,813	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนด	1. หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนความไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่	5	5	25	สูง มาก	2	2	4	ปาน กลาง	ลด ความ เสี่ยง	1.พัฒนาและปรับปรุงระบบการรับเข้านักศึกษา	1.จำนวนนักศึกษาใหม่เพิ่มขึ้น $\geq$ เป้าหมายที่กำหนด	1. มีข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผนการรับนักศึกษาในปีต่อ ๆ ไป	31 พค.65	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านวิชาการ/ผู้ช่วยอธิการบดีด้านวิชาการ/ ผอ. สำนักบริหารและพัฒนาระบบการ
					2.รูปแบบการเรียนการสอนไม่สนองความต้องการของผู้เรียน									2.พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและพัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการรับนักศึกษาเชิงรุก	2.หลักสูตรใหม่ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดผู้เรียนและตลาดแรงงาน ตลอดจนการเป็นผู้ประกอบการ	2.รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาเพิ่มขึ้น	31 พค.65		
					3. คู่แข่งชั้นในตลาดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ														



มจ-ส-01

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565  
หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 70 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 70

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยง	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ				ค่าคะแนนความเสี่ยงที่ ยอมรับได้				วิธีการ จัดการ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)
ความเสี่ยงด้านการเงิน	6.จำนวนงบประมาณเงินรายได้ไม่เท่ากับหรือมากกว่า	ล้านบาท	550	6.ความไม่มั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	1. รายได้จากแหล่งอื่นที่นอกเหนือจากค่าธรรมเนียมการศึกษามีน้อย	5	4	20	สูงมาก	1	4	4	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1.ปรับปรุงพัฒนา.กฎหมายระเบียบข้อบังคับไม่เอื้อต่อการหารายได้เชิงรุก	มีรายได้เพิ่มขึ้นจากแหล่งอื่นที่ไม่ใช่ค่าธรรมเนียมการศึกษา	การบริหารงานที่มีประสิทธิภาพครอบคลุมทุกพันธกิจ	30 กย.65	รองอธิการบดี ด้านนโยบายและแผน/รองอธิการบดีด้านบริหาร/ผู้ช่วยอธิการบดีด้านการเงิน/ ผอ.กองแผน/ ผอ.กองคลัง/ผอ.กองทรัพย์สินและหัวหน้าฝ่ายกฎหมาย
					2.กฎหมายระเบียบข้อบังคับไม่เอื้อต่อการหารายได้เชิงรุก										2.วิเคราะห์ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อการแสวงหารายได้				อธิการบดีด้าน
					3. ไม่สามารถเพิ่มรายได้จากการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย														



## สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่  
หน่วยงานของรัฐกำหนด)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	20	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	13	ประเด็นความเสี่ยง
3. มีตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	16	ตัวชี้วัด
(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)		(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้		อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้		วันที่ เดือน ๒๕๖๔
วันที่ เดือน ๒๕๖๔		

อย่าลืมเสนอ  
ผู้บริหารลงนาม  
นะคะ





# ขั้นตอนการดำเนินงานรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยง

๔. ระบุในตารางแบบฟอร์ม รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยง

(มจ-ส-๐๒)


- ระบุชื่อส่วนงาน ปีงบประมาณ
- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม (โดย COPY ข้อมูลมาจาก ตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ หัวตาราง)
- ระบุประเภทความเสี่ยง (ช่องที่ ๑) (โดย COPY ข้อมูลมาจากตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๑)
- ระบุตัวชี้วัด/หน่วยนับ /เป้าหมายตามแผน (ช่องที่ ๒-๔) (โดย COPY ข้อมูลมาจากตารางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มจ-ส-๐๑ ช่องที่ ๒-๔ )
- ระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (KPI) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง : ในช่องที่ ๕ (ถ้าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดยังไม่ออก ให้กรอก NA)
- ระบุข้อมูลช่องที่ (๖-๑๐) (โดย Copy ข้อมูลจากตารางแผนการบริหารจัดการ ความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑) ช่องที่ ๕, ๖ ,๑๕ ,๑๖ และ ๑๙ ตามลำดับ )
- ระบุสถานะดำเนินการ (ช่องที่ ๑๑ )
  - กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ใส่เครื่องหมาย ✓ และระบุวันแล้วเสร็จ
  - กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ใส่เครื่องหมาย O
  - กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ /หรือยกเลิกกิจกรรม ใส่เครื่องหมาย X

หมายเหตุ : กิจกรรมอาจดำเนินการเสร็จตามแผนหรือก่อนหลังก็เป็นได้

- ระบุผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๒)
  - กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ระบุแล้วเสร็จอย่างไร
  - กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ระบุว่าอยู่ในขั้นตอนใด ทำอะไรไปบ้าง แล้ว พบปัญหา/อุปสรรคต่อการดำเนินงานอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ไขปัญหอย่างไร เป็นต้น (ถ้ามี)
  - กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ ให้ระบุเหตุผลที่ไม่มีการดำเนินการ แนวทางแก้ไขปัญหา
  - กรณีมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ให้ระบุเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและ สามารถ ระบุกิจกรรมใหม่ พร้อมระบุรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมใหม่ที่ดำเนินการ (กิจกรรม



ใหม่ต้องสอดคล้องและสามารถปรับตัวชี้วัดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประเด็นความเสี่ยงที่ระบุ) รวมทั้งต้องผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน

 **หรือกรณียกเลิกกิจกรรม (กรณีนี้ไม่ควรเกิดขึ้น)** แต่ถ้าจำเป็นต้องยกเลิกกิจกรรมให้ระบุเหตุผลที่เพียงพอ รวมทั้งผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และการยกเลิกกิจกรรมจะต้องไม่กระทบต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน

- **ระบุผลผลิตที่ได้รับจริง (Output)** (ช่องที่ ๑๓) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลผลิตที่ได้รับจริง** โดย Output คือสิ่งที่ทำออกมาเป็นผลิตภัณฑ์ (Product) ซึ่งวัดได้เมื่อสิ้นสุดการกระทำ / จบกิจกรรมนั้นๆ


- **ระบุผลลัพธ์ที่ได้รับจริง (Outcome)** (ช่องที่ ๑๔) หมายถึง การดำเนินโครงการ/กิจกรรมเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ **ผลลัพธ์ที่ได้รับจริง** จากผลผลิตที่ดำเนินโครงการ ( อาทิ ได้ใช้ประโยชน์อย่างไร และให้อะไร ) Outcome คือผลประโยชน์ที่ได้จาก Product ซึ่งต้องทอดระยะเวลาไว้ช่วงหนึ่ง ประมาณ ๖ เดือน ๙ เดือน ๑๒ เดือน หรือ เมื่อสิ้นสุดปีการศึกษา

- ระบุข้อมูล (ช่องที่ ๑๕ -๑๖) **(โดย Copy ข้อความจากตารางแผนการจัดการความเสี่ยง (มจ-ส-๐๑) ช่อง ๒๐ และ ๑๓ ตามลำดับ )**

- **ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงโอกาส และผลกระทบ หลังการดำเนินกิจกรรมการควบคุมแล้วเสร็จ** ว่าอยู่ในระดับใด (ช่องที่ ๑๗-๒๐) (ช่อง ๑๙-๒๐ มีสูตร) (\*\* ถ้าอยู่ระหว่างดำเนินงานยังไม่ต้องประเมินให้ว่างไว้ก่อน\*\*)


- **ระบุสรุปภาพรวมการดำเนินงานท้ายตาราง (มจ-ส-๐๒)**

- **การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน** หน่วยงานต้องจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงานกำหนดให้เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในแผนบริหารจัดการความเสี่ยง ปีละ ๓ ครั้ง **ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้**

 **ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนรอบ ๖ เดือน และรอบ ๙ เดือน** เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปีและสามารถทบทวนเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานระหว่างปี เพื่อการบริหารจัดการให้ทันเวลาต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (เมื่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานวิเคราะห์และทบทวนเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน) โดยระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินงาน ช่องผลการดำเนินงานในตารางรายงานผล มจ-ส-๐๒ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุผลใด และเปลี่ยนแปลงเป็นการดำเนินงานอะไร/อย่างไร และวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใน

การดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้หน่วยงานไม่บรรลุเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการจัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

\*\*\* ถ้ามีการปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี สามารถระบุเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม โดยระบุรายละเอียดไว้ในผลการดำเนินงาน (ช่องที่ ๑๒) ของแต่ละประเด็นที่มีการเปลี่ยนแปลง\*\*\*

 ติดตามรายงานผลการดำเนินงานและการประเมินผลประจำปี รอบ ๑๒ เดือน เพื่อรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่กำหนด สามารถผลักดันเป้าหมายของตัวชี้วัดในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ให้บรรลุผลสำเร็จได้หรือไม่ ตัวชี้วัดของแผนบริหารความเสี่ยงบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปวิเคราะห์ความเสี่ยงในรอบปีถัดไป

\*\*\*รอบ ๑๒ เดือน นำความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวไปวิเคราะห์ เพื่อจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงปีถัดไป \*\*\*

- **รายงานผลการดำเนินงาน** เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี พร้อมลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง

## รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565

## หน่วยงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 70 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 70

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้าหมาย		ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ชื่อโครงการ/กิจกรรม	สถานการณ์ดำเนินงาน		ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรม				คะแนนความเสี่ยงที่ยอมรับได้	การประเมิน risk หลังจากดำเนินงาน						
			แผน	ผล					แผน	ผล	ความเสี่ยง	สำเร็จ/ระหว่าง/ไม่ได้ทำ	สำเร็จ/ระหว่าง/ไม่ได้ทำ	ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)		ผลผลิตที่ได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่ได้รับ (Out come)	ผู้รับผิดชอบดำเนินการตามกิจกรรม	ความเสี่ยงที่จะเกิด	โอกาสที่พบ	คะแนน risk	ระดับ risk
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)			
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรี ปีการศึกษา 2565	คน	3,813	4157	1.จำนวนนักศึกษาใหม่ระดับปริญญาตรีไม่ถึงเป้าหมายที่กำหนด	1.หลักสูตรไม่ตรงกับความต้องการของบัณฑิต และผู้ใช้บัณฑิต ตลอดจนความไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนยุคใหม่	ลดความเสี่ยง	1.พัฒนาและปรับปรุงระบบการรับเข้านักศึกษา	31 พค. 65	0	โครงการประชาสัมพันธ์หลักสูตร ได้ดำเนินกิจกรรมการประชาสัมพันธ์หลักสูตรโดยหลักสูตรดำเนินกิจกรรมกับนักเรียนกลุ่มเป้าหมาย เพื่อเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่ และมีการปรับแผนการประชาสัมพันธ์แบบออนไลน์ โดยใช้ Social Media เช่น การผลิตสื่อ เป็นต้น	การรับนักศึกษาใหม่ ประจำปี 2564 แผนการรับนักศึกษาทั้งสิ้น 4,157 คน ผล 4,175 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 19 กรกฎาคม 2564) มีจำนวน 11 คณะที่มีอัตราร้อยละของการรับนักศึกษา 85 % ขึ้นไป และมีจำนวนเพียงจำนวน 4 คณะที่มีอัตราร้อยละของการรับนักศึกษาต่ำกว่า 85 %	1.จำนวนเงินรายได้ที่เพิ่มขึ้น การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ	รองอธิการบดีที่รับผิดชอบด้านวิชาการ/ผอ.สำนักบริหารและพัฒนาระบบการ	4	1	2	2	ต่ำ			
					2.รูปแบบการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน		2.พัฒนาระบบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและพัฒนา	31 พค. 65	√	30			2 หลักสูตรของมหาวิทยาลัยที่ทำการเปิดการสอนเป็นที่ยอมรับใน									
					3. คู่แข่งขันในตลาดการศึกษาเพิ่มมากขึ้น ทั้งภายในและภายนอกประเทศ		ระบบการประชาสัมพันธ์หลักสูตรและการรับนักศึกษาเชิงรุก															

สรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยงตามกิจกรรม ประจำปีงบประมาณ 2565 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565									
1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด					1	กิจกรรม		มีผลการดำเนินงานดังนี้	
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน					0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน					0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน					0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน					1	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ					0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน					0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ			
3. ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มีทั้งหมด					1	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ		มีผลการดำเนินงานดังนี้	
3.1 ตัวชี้วัดที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด					0	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
3.2 ตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด					0	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ		0.00	
ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้ (copy ร้อยละมาจากหัวตาราง)									
1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ		0		ผลการดำเนินงาน	0	กิจกรรม	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00	
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ		0		ผลการดำเนินงาน	0	ประเด็น	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00	
2. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ		0		ผลการดำเนินงาน	0	ตัวชี้วัด	คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00	
<p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>คนบดี/ผู้อำนวยการ.....</p> <p>...../...../.....</p>									



## แนวทางการดำเนินงานการจัดวางการควบคุมภายใน

### ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕

ให้ทุกหน่วยงานจัดให้มีการควบคุมภายในเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินและการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ มาตรา ๗๙ และตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และให้ทุกหน่วยงานจัดทำควบคุมภายใน โดยวิเคราะห์จากกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติที่มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น/เหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

การควบคุมภายในเป็นกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานของหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน ด้านการรายงาน และด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ

๑. ให้ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ) จัดวางการควบคุมภายใน โดยวิเคราะห์จากกระบวนการปฏิบัติงานตามปกติที่มีเหตุการณ์/ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น/เหตุการณ์ที่เป็นอุปสรรค ส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน รวมทั้งเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้หน่วยงาน/ส่วนงาน

๒. ให้ทุกหน่วยงาน (คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ) จัดวางควบคุมภายในทุกพันธกิจ/ภารกิจของหน่วยงาน ทั้งนี้ต้องมีภารกิจด้านการเงินการคลังและพัสดุด้วย และหากหน่วยงานใดพิจารณาแล้ว จะไม่จัดวางควบคุมภายในในพันธกิจ/ภารกิจนั้น ให้หน่วยงานอธิบาย/ชี้แจง พร้อมหลักฐานอ้างอิงที่ชัดเจนว่า ได้มีการวิเคราะห์แล้วว่าไม่มีความเสี่ยงในพันธกิจ/ภารกิจนั้น

๓. กำหนดให้นำความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ นำมาจัดวางในปีงบประมาณ ๒๕๖๕

๔. การจัดวางควบคุมภายใน หน่วยงานควรเลือกประเด็นความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงมาก - สูง มาวิเคราะห์เพื่อจัดทำ (หากนำความเสี่ยงที่มีค่าคะแนน ปานกลาง ต่ำ มาจัดทำทั้งหมด อาจจะทำให้ดำเนินการไม่แล้วเสร็จในปีงบประมาณและ/หรือประสิทธิภาพในการดำเนินงานอาจลดลง) หรือหากมีบางประเด็นความเสี่ยงมีค่าคะแนนต่ำ มีโอกาสเกิดน้อย แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบสูงมาก หน่วยงานสามารถนำมาจัดทำได้

๕. กำหนดให้มีการรายงานผลการควบคุมภายใน ในรอบ ๖ เดือน ๙ เดือน และ ๑๒ เดือน





## ขั้นตอนการดำเนินงานการจัดการควบคุมภายใน

๑. แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในประจำหน่วยงาน ประกอบด้วยคณะผู้บริหารทุกระดับ และหัวหน้างาน/ผู้ปฏิบัติงานผู้รับผิดชอบภารกิจหลักของหน่วยงาน บุคลากรที่เกี่ยวข้องตลอดจนผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงประจำหน่วยงาน

๒. วิเคราะห์พันธกิจ/ภารกิจหน่วยงาน พร้อมกำหนดวัตถุประสงค์ของพันธกิจ/ภารกิจ วิเคราะห์งาน/กิจกรรม/กระบวนการขั้นตอนการปฏิบัติงาน (Flowchart) กำหนดวัตถุประสงค์ของงาน/กิจกรรม

๓. วิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง (ระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำ) และปัจจัยเสี่ยง (ปัญหาสาเหตุความเสี่ยง/ข้อผิดพลาด) ที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และประเมินคะแนน โอกาส / ผลกระทบ ตลอดจนการกำหนดเกณฑ์พิจารณาค่าคะแนน (สามารถใช้เครื่องมือที่เหมาะสมกับหน่วยงานมาวิเคราะห์) (ใช้วิธีการดำเนินงานแบบเดียวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง)

### ตัวอย่าง : การวิเคราะห์





**Ex.1 ประเด็นเสี่ยง : หลักสูตรไม่ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร**

**ปัญหาที่พบ (ปัจจัยเสี่ยง) ที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร**

1. จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่ครบตามเกณฑ์

2. คุณสมบัติของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร เช่น ผลงานวิชาการ  
หมดอายุ

3. คุณสมบัติของอาจารย์ผู้สอน/คุณสมบัติของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
หลักและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ

4. การปรับปรุงหลักสูตรไม่ทันรอบการปรับปรุง


การประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง เพื่อการจัดทำแผนการจัดการจัดการความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน


ประจำปีงบประมาณ 2565

ประเภท Risk	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	เป้า 2565	คะแนนประเมินความเสี่ยง										ผู้รับผิดชอบ กิจกรรมและ ตัวชี้วัด :		
					โอกาสที่จะเกิด					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	ผลกระทบ					เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนน	
					1	2	3	4	5		1	2	3	4			5
✘ คะแนน Risk ก่อนควบคุม ( 5*5) 25 สูงมาก										✔ คะแนน Risk ที่สามารถยอมรับได้ ( 1*3) 3 ต่ำ							
<div style="border: 2px solid green; border-radius: 15px; padding: 5px; width: fit-content;">การควบคุมภายใน</div> ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน	1. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด	1. จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรมีจำนวนไม่ครบตามเกณฑ์  2. ผลงานตีพิมพ์เผยแพร่ของอาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรไม่เป็นไปตามเกณฑ์ หรือหมดอายุตามที่เกณฑ์กำหนด  3. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ทำหน้าที่ในจำนวนหลักสูตรที่มากกว่าที่เกณฑ์กำหนด	ร้อยละของหลักสูตรที่มีการเรียนการสอนในปีการศึกษา 2564 ผ่านเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร สป.อ.ว. 100 หลักสูตร	ร้อยละ 100 <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="color: green;">✔</span> </div>	1 = น้อยที่สุด ทุกหลักสูตรผ่านตามเกณฑ์  2 = น้อย 1-3 หลักสูตร  3 = ปานกลาง 4-6 หลักสูตร  4 = มาก 7-9 หลักสูตร  5 = มากที่สุด 10 หลักสูตรขึ้นไป <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="color: red;">✘</span> </div>	<div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <span style="color: green;">✔</span> </div>							1 = น้อยที่สุด ไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อมหาวิทยาลัย  2 = น้อย อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตรที่ถึงรอบปรับปรุง มีการตื่นตัวเร่งดำเนินการปรับปรุงหลักสูตรของตนเองให้ทันกำหนด  3 = ปานกลาง ข้อ 2 + มีการปรับกระบวนการปรับปรุงหลักสูตรของมหาวิทยาลัยเพื่อให้เร็วขึ้น  4 = มาก ข้อ 3 + มีการกำหนดมาตรการสำหรับหลักสูตรที่ไม่ผ่านเกณฑ์ฯ  5 = มากที่สุดข้อ 4 + มีข่าวด้านลบอันส่งผลกระทบต่อหลักสูตร/มหาวิทยาลัย	รองอธิการบดี (วิชาการ)/ ผอ. สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ			




#### ๔. ระบุในตารางแบบฟอร์มการจัดวางการควบคุมภายใน (มจ-ค-๐๑)

 ระบุชื่อส่วนงาน ปีงบประมาณ

 กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวมทั้งหมด :

๑. สามารถดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ..... ?? ๒. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.... ??/ ๓. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ.....?? (ระบุหัวตาราง) ตามบริบท/นโยบายของแต่ละส่วนงาน


 ระบุพันธกิจ/วัตถุประสงค์/การปฏิบัติงาน หรือระบุงาน/กิจกรรม/กระบวนการงาน /วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน **ระบุประเภทความเสี่ยง** (ช่องที่ ๑)


๑) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)


๒) ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)


๓) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

๔) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)

 ระบุประเด็นความเสี่ยง (ช่องที่ ๒) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๓)

 ระบุปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง(ช่องที่๓)(จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๓)

 ระบุวัตถุประสงค์การควบคุมภายใน (ช่องที่ ๔) ได้แก่ ๑. ด้านการดำเนินงาน ๒. ด้านการรายงาน ๓. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ (๑ กิจกรรมควบคุมสามารถบรรลุทั้ง ๓ วัตถุประสงค์ของการควบคุมภายในแต่ละด้าน ) อยู่ที่บริบทของแต่ละหน่วยงานต้องการควบคุมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้าน

 ระบุสภาพแวดล้อมการควบคุม ( ๕ หลักการ) (ช่องที่ ๕) สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญ ในการกำหนดทิศทางกรอบบริหารความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหาร และบุคลากรเกิดความเข้าใจที่ถูกต้อง ตรงกับบริบทขององค์กร สถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อประโยชน์ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการ และการดำเนินงานที่สำคัญร่วมกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อาทิ วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม นโยบายผู้บริหาร แนวทางการปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบสารสนเทศ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ ความซื่อตรงและจริยธรรมในการทำงาน ประสิทธิภาพและรูปแบบการบริหารงาน ความรู้ ทักษะ ผู้บริหารกำกับดูแลให้มีการพัฒนาหรือปรับปรุงให้อิสระในการดำเนินงาน มีโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีการมอบอำนาจหน้าที่เป็นลายลักษณ์อักษร สร้างแรงจูงใจในการดำเนินการควบคุม มีการกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่ และความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงาน รวมถึงนโยบายด้านทรัพยากรบุคคล เป็นต้น

**+** ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงก่อนดำเนินการควบคุม (ช่องที่ ๖-๘) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๓) **\*\*ช่องที่ ๘-๙ มีสูตร\*\***

**+** ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงที่สามารถยอมรับได้ (ช่องที่ ๑๐-๑๓) (จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๓) **\*\*ช่องที่ ๑๒-๑๓ มีสูตร\*\***

**+** ระบุวิธีการตอบสนองของความเสี่ยง/การจัดการความเสี่ยง (ช่องที่ ๑๔)

**+** การยอมรับความเสี่ยง (Take/Risk Acceptance) ได้แก่ การตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในระดับนั้นไว้ให้ดำเนินการตามเดิม โดยไม่หาวิธีการใด ๆ เพิ่มเติมจากที่มีและดำเนินการอยู่ ใช้ในกรณีความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ หรือระดับที่ยอมรับได้แล้ว หรือการค้นหาวิธีการจัดการเพิ่มเติมจะเกิดต้นทุนสูง ไม่คุ้มค่า

**+** การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate/Risk Avoidance) ได้แก่ การเลิกลด หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงนั้น เนื่องจากวิเคราะห์แล้วหากดำเนินการแล้วไม่คุ้มค่า ต้นทุนสูง

**+** ลดความเสี่ยง (Treat/Risk Reduction) หมายถึง การพิจารณาวิธีการแก้ไขที่จะลดทั้งความน่าจะเป็นและผลกระทบของความเสี่ยง เช่น การกำหนดกิจกรรมควบคุมเพิ่ม การมีและใช้รายงานและระบบสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจที่ดี การกำหนดระดับอนุมัติให้เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ การมีแผนป้องกันภัยในเหตุฉุกเฉิน การปรับกระบวนการปฏิบัติงานใหม่ การหามาตรการควบคุม เป็นต้น

**+** การแบ่งปัน/ถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer/Risk Sharing) ได้แก่ การยกภาระในการเผชิญความเสี่ยงหรือกระจายความเสี่ยงให้ผู้อื่นรับผิดชอบร่วมกัน เช่น การทำประกันภัย การจ้างเหมาบริษัทเข้ามาดำเนินการแทน

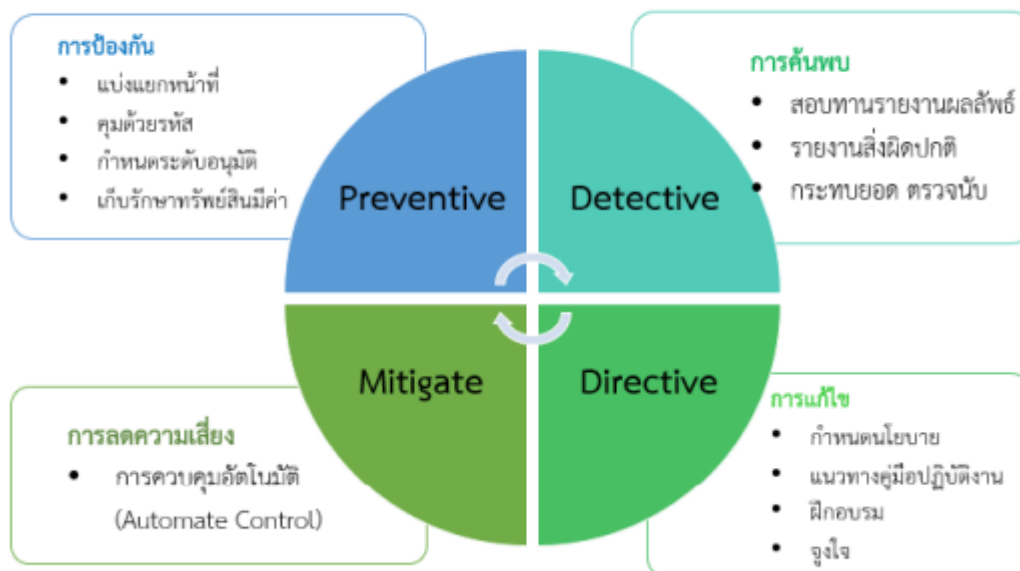
**+** ระบุโครงการ/กิจกรรมเพื่อควบคุม-ลดความเสี่ยง (๓ หลักการ) (ช่องที่ ๑๕) เป็นการกำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมและ/หรือปฏิบัติต่าง ๆ ที่ทำให้การดำเนินงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร และลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต หรือควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ซึ่งหากมีกิจกรรมการควบคุมที่ไม่เหมาะสม หรือเพียงพอ ก็จะเป็นช่องโหว่ หรือจุดบกพร่องที่ทำให้มีโอกาสเกิดความเสี่ยง และเกิดผลกระทบเสียหายต่อองค์กรได้

โดยกิจกรรมการควบคุม จะต้องสอดคล้องกับแผนจัดการความเสี่ยงทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงานหรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้มั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองของความเสี่ยงต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ

หน่วยงานกำหนดกิจกรรมควบคุมเพื่อป้องกัน/ควบคุมความเสี่ยงจากปัญหาจากข้อผิดพลาด การรั่วไหล การสิ้นเปลือง ตลอดจนการทุจริตในหน่วยงาน **ไม่ควรเป็นกิจกรรมที่นำขั้นตอนการปฏิบัติงานตามปกติ หรือตามกฎระเบียบมากำหนดเป็นกิจกรรมควบคุม เช่น**

- **ขั้นตอน :** การจัดทำคำของบประมาณเพื่อจัดซื้อครุภัณฑ์ **กิจกรรมควบคุม:** ทำหนังสือถึง ผอ.กองคลัง รับทราบปัญหาและขอเพิ่มวงเงินค่าใช้จ่ายในการใช้เครื่องถ่ายเอกสารแบบรวมศูนย์, การรายงานผลการตรวจสอบครุภัณฑ์
- **ขั้นตอน :** การทำร่างประกาศจัดเก็บรายได้ **กิจกรรมควบคุม:** ประชุมและพิจารณาการจัดเก็บเงินรายได้ จัดทำร่างประกาศ, เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
- **ขั้นตอน :** การเบิกเงินที่มีภาษีมูลค่าเพิ่ม **กิจกรรมควบคุม :** ตรวจสอบก่อนบันทึกข้อมูล เป็นต้น
- **รวมถึงการกำหนดกิจกรรมควบคุมไม่สอดคล้องกับความเสี่ยงที่ได้กำหนดไว้ เช่น ความเสี่ยง :** หน่วยงานนำเสนอเอกสารไม่ถูกต้องทาง ไม่ผ่านระบบสารบรรณ **กิจกรรมควบคุม :** ประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ / **ความเสี่ยง :** การจัดทำรายงานให้ผู้บริหารไม่เป็นไปตามกำหนด **กิจกรรมควบคุม :** กำหนดโครงสร้าง และนโยบายทางบัญชี ระเบียบ วิธีปฏิบัติ เป็นต้น

#### ประเภทของกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)




**ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ( ๓ หลักการ )** (ช่องที่ ๑๖) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารภายในองค์กร เป็นส่วนที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงาน และการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กรทั่วทั้งองค์กร ในทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทั้งองค์กร และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงสำคัญแต่ละรายการ ซึ่งทำให้เพิ่มขีดความสามารถ ในการรับมือ และตอบสนองต่อความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รวดเร็ว ทันเวลา


การสื่อสารที่ช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานมีตระหนัก มีความเข้าใจถึงความรับผิดชอบและความสำคัญของการควบคุมภายในที่มีต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยการจัดหาและใช้สารสนเทศในการสื่อสาร รวมถึงการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสียของหน่วยงาน อาทิ การสื่อสารผ่านช่องทางการประชุม ผู้บริหารพบปะบุคลากร มีการส่งวารสาร สื่อ สิ่งพิมพ์ การทำเป็นหนังสือลายลักษณ์อักษร นโยบาย ตลอดจนการใช้ Social Media


**วิธีการติดตามและประเมินผล ( ๕ องค์ประกอบ )** (ช่องที่ ๑๗) การติดตามและประเมินผล เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างยิ่งช่วยทำให้เกิดกลไกการขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในขององค์กร เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถทราบถึงสถานะของการจัดการ การดำเนินการตามกิจกรรมควบคุม และผลการดำเนินการว่าเป็นไปตามเป้าหมาย หรือสิ่งที่คาดการณ์ไว้หรือไม่ เพียงใด ช่วยทำให้ผู้บริหารสามารถมีข้อมูลในการตัดสินใจในการจัดการกับความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลง การมอบหมายคำสั่งดำเนินงานสำคัญที่สอดคล้องกับสถานการณ์ และทันต่วงที่ต่อเหตุการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้มากยิ่งขึ้น

หน่วยงานมีการติดตามผลเป็นการประเมินผลระหว่างการปฏิบัติงาน เป็นการประเมินผลเป็นรายครั้ง หรือเป็นการประเมินผลทั้งสองวิธีร่วมกัน กรณีที่หน่วยงานมีผลการประเมินการควบคุมภายในก่อให้เกิดความเสียหายต่อหน่วยงาน ให้รายงานต่อฝ่ายบริหาร และผู้กำกับดูแลอย่างทันเวลา เพื่อให้ผู้รับผิดชอบสามารถสั่งการแก้ไขได้อย่างเหมาะสมทันต่อสถานการณ์ อาทิ การติดตามประเมินผลการดำเนินงานเป็นช่วง ๆ หรือตามไตรมาส, การตรวจประเมิน, รายงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการประชุมต่าง ๆ เป็นต้น

**ระบบกำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จ** (ช่องที่ ๑๘) (ประมาณการคาดว่าจะดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ) ไม่ควร กำหนดระยะเวลาแล้วเสร็จของกิจกรรมควบคุมภายในสิ้นปีงบประมาณทุกกิจกรรม ควร กำหนดให้สอดคล้องในการดำเนินกิจกรรมการควบคุม อาจส่งผลในการติดตามและประเมินผล

 **ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จ / หน่วยนับ / เป้าหมาย** (ช่องที่ ๑๙-๒๑) กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของปัจจัยเสี่ยงที่จะเป็นตัวระบุว่า เมื่อดำเนินการแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์/ เป้าหมายหรือทำให้ความเสี่ยงลดลง หรือทำให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ **(จากการวิเคราะห์ตามข้อ ๓)**


 **ระบุผู้รับผิดชอบโครงการ/กิจกรรมควบคุม/ตัวชี้วัด** (ช่องที่ ๒๒) ชื่อ/ตำแหน่ง


 **ระบุสรุปภาพรวมท้ายตาราง (มจ-ส-๐๑)**

๑. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน .....กิจกรรม (นับจากกิจกรรมหลักจากช่องที่ ๑๕) ตัวอย่าง : เช่น ๑.โครงการให้ความรู้ด้านการบริหารงานต่อผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีโครงการ/กิจกรรมย่อย ๑.๑ โครงการให้ความรู้ด้านระเบียบสารบัญ /๑.๒ โครงการให้ความรู้เรื่องการซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

๒. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน .....ประเด็น (นับจากช่องที่ ๒)

๓. มีตัวชี้วัด KPI ความสำเร็จของประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน.....ตัวชี้วัด(นับจากช่องที่ ๑๙)

 **เสนอที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง** เมื่อจัดทำวางการควบคุมภายในของหน่วยงานเรียบร้อยแล้ว ให้นำแผนดังกล่าวเสนอต่อที่ประชุมคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน และคณะกรรมการประจำหน่วยงาน เพื่อร่วมกันวิเคราะห์และพิจารณา พร้อมทั้งเห็นชอบ

 **เมื่อแผนการจัดวางการควบคุมภายในผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องแล้ว** ส่งแผนดังกล่าวให้หน่วยงานที่รับผิดชอบระดับองค์กร พร้อมลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง เพื่อเสนอต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้องต่อไป พร้อมจัดส่งการจัดวางการควบคุมภายในไปยังผู้รับผิดชอบที่กำหนดไว้ในแผนของหน่วยงาน เพื่อให้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้

\*\*\*\*\*ตัวอย่าง\*\*\*\*\*

ตารางจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง (มจ-ค-๐๑)



## การจัดวางการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565

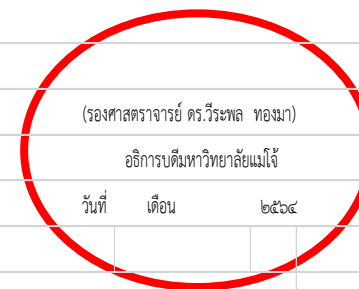
## หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 70/ 2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70/ 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 70

พันธกิจ/ วัตถุประสงค์/ การปฏิบัติงาน/ ประเภทความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความ เสี่ยง	วัตถุประสงค์ การควบคุมภายใน	สภาพแวดล้อมการควบคุม	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อนดำเนิน)				ค่าคะแนนความ เสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการ จัดการ risk	กิจกรรมที่จะทำเพื่อลดความเสี่ยง				ตัวชี้วัดความสำเร็จ risk			
					โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสียหาย	ระดับ ความ เสียหาย	โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	ระดับ ความ เสียหาย	ระดับ ความ เสียหาย		โครงการ/กิจกรรม ลดความเสี่ยง	สารสนเทศและการสื่อสาร	วิธีการติดตามและ ประเมินผล	กำหนด เสร็จ (ค-ปี)	ตัวชี้วัด (KPI)	หน่วย นับ	แผน	ผู้รับผิดชอบ
					(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)									
พันธกิจด้านการเรียนการสอน																					
วัตถุประสงค์ : เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ																					
งาน/กิจกรรม/กระบวนการ งานประกันคุณภาพการศึกษา/การกำกับมาตรฐานหลักสูตร																					
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยผ่านเกณฑ์การกำกับมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา (ปีการศึกษา 2564)																					
ความเสี่ยงด้าน การดำเนินงาน	1. อาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรไม่เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	1. จำนวนอาจารย์ ผู้รับผิดชอบหลักสูตรมีจำนวน ไม่ครบตามที่เกณฑ์	ด้านการปฏิบัติ ตามกฎหมาย ระเบียบและ ข้อบังคับด้านการ ดำเนินงาน	การมอบอำนาจหน้าที่และความ รับผิดชอบ /ความรู้ ทักษะ และ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ที่ได้รับมอบหมาย/นโยบาย ผู้บริหาร แนวทางการ ปฏิบัติงานของบุคลากร กระบวนการทำงาน ระบบ สารสนเทศ กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	5	5	25	สูง	1	3	3	ปาน กลาง	ลด ความ เสี่ยง	1.จัดให้มีระบบเตือนการตรวจสอบผลงาน วิชาการตามเกณฑ์ล่วงหน้า 2 ปี	ใช้ระบบสารสนเทศและ การสื่อสารภายในองค์กร อาทิ ระบบ erp ตลอดจนการ ใช้ Social Media และการ สื่อสารผ่านช่องทาง คนะทำงาน และผู้บริหาร รวมถึงดำเนินงานตาม นโยบายต่าง ๆ ที่เป็นลาย ลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน	ติดตามประเมินผลการ ดำเนินงานเป็นช่วง ๆ การตรวจประเมิน, รายงานต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง ตลอดจนการ ประชุมต่าง ๆ ที่ เกี่ยวข้อง	มีย.64	ร้อยละของหลักสูตร ที่มีการเรียนการสอน ในปีการศึกษา 2564 ผ่านเกณฑ์ มาตรฐานหลักสูตร ส.บ.อ. 109 หลักสูตร	ร้อยละ	100	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม และ ตัวชี้วัด : รอง อธิการบดี (วิชาการ)/ ผอ.สำนักบริหารและ พัฒนาวิชาการ

## สรุปการจัดทำแผนการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน						15						กิจกรรม					
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน						8						ประเด็นความเสี่ยง					
3. มีตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน						8						ตัวชี้วัด					
(รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โอภาสพัฒนกิจ)												(รองศาสตราจารย์ ดร.วิระพล ทองมา)					
รองอธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้												อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้					
ประธานคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้												วันที่ เดือน ๒๕๖๔					
วันที่ เดือน ๒๕๖๔																	



# ขั้นตอนการดำเนินงานรายงานผลการควบคุมภายใน

๕. ระบุในตารางแบบฟอร์มการรายงานผลการควบคุมภายใน (มจ-ค-๐๒)

- ระบุชื่อส่วนงาน ปีงบประมาณ

- ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม (โดย COPY ข้อความมาจาก

ตารางการจัดวางการควบคุมภายใน มจ-ค-๐๑ หัวตาราง)

- พันธกิจ/ วัตถุประสงค์/ การปฏิบัติงาน/ประเภทความเสี่ยง (โดย COPY ข้อความ

มาจากตารางการจัดวางการควบคุมภายใน มจ-ค-๐๑ )

- ระบุงาน/กิจกรรม/กระบวนการ /วัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงาน (โดย COPY

ข้อความมาจากตารางการจัดวางการควบคุมภายใน มจ-ค-๐๑ )

- ระบุข้อมูลช่องที่ ๒-๖ (โดย Copy ข้อความจากตารางการจัดวางการควบคุม

ภายใน มจ-ค-๐๑ ) มาตรการข้อมูลช่องดังกล่าวตามหัวข้อ

- ระบุสถานะดำเนินการ (ช่องที่ ๗ )

➡ กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ใส่เครื่องหมาย ✓ และระบุวันแล้วเสร็จ

➡ กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ใส่เครื่องหมาย O

➡ กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ /หรือยกเลิกกิจกรรม ใส่เครื่องหมาย X

หมายเหตุ : กิจกรรมอาจดำเนินการเสร็จตามแผนหรือก่อนหลังก็เป็นได้

- ระบุผลการดำเนินงาน/ปัญหาอุปสรรค/การแก้ไข (ช่องที่ ๘)

➡ กรณีที่ ๑ กิจกรรมแล้วเสร็จ ระบุแล้วเสร็จอย่างไร

➡ กรณีที่ ๒ กิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการ ระบุว่าอยู่ในขั้นตอนใด ทำอะไรไปบ้าง

แล้ว พบปัญหา/อุปสรรคต่อการดำเนินงานอะไรบ้าง มีแนวทางแก้ไขปัญหายังไร เป็นต้น (ถ้ามี)

➡ กรณีที่ ๓ กิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ ให้ระบุเหตุผลที่ไม่มีการดำเนินการ แนว

ทางแก้ไขปัญหา


➡ กรณีมีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรม ให้ระบุเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมและ

สามารถ ระบุกิจกรรมใหม่ พร้อมระบุรายละเอียดการดำเนินงานของกิจกรรมใหม่ที่ดำเนินการ (กิจกรรม

ใหม่ต้องสอดคล้องและสามารถตอบตัวชี้วัดให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และประเด็นความเสี่ยงที่ระบุ) รวมทั้ง

ต้องผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน




 หรือกรณียกเลิกกิจกรรม (กรณีนี้ไม่ควรเกิดขึ้น) แต่ถ้าจำเป็นต้องยกเลิกกิจกรรม ให้ระบุเหตุผลที่เพียงพอ รวมทั้งผ่านความเห็นของคณะกรรมการประจำหน่วยงาน และการยกเลิกกิจกรรม จะต้องไม่กระทบต่อตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ในแผน


- ระบุรับผิดชอบและค่าคะแนนที่ยอมรับได้ (ช่องที่ ๙-๑๐) (โดย Copy ข้อความจาก ตารางการจัดวางการควบคุมภายใน มจ-ค-๐๑ )

- ระบุค่าคะแนนจากการประเมินความเสี่ยงโอกาส และผลกระทบ หลังการดำเนิน กิจกรรมการควบคุมแล้วเสร็จ ว่าอยู่ในระดับใด (ช่องที่ ๑๑-๑๔) (ช่อง๑๓-๑๔ มีสูตร) (\*\* ถ้าอยู่ระหว่าง ดำเนินงานยังไม่ต้องประเมินให้ว่างไว้ก่อน\*\*)

- ระบุตัวชี้วัด (KPI) ของแต่ละประเด็นความเสี่ยง : (ช่องที่ ๑๕- ๑๗) (โดย Copy ข้อความจาก ตารางการจัดวางการควบคุมภายใน มจ-ค-๐๑ )


- ระบุผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด (ช่องที่ ๑๘) (ถ้าผลการดำเนินงานตัวชี้วัดยังไม่ ออก ให้กรอก NA)

 ระบุสรุปภาพรวมท้ายตาราง (มจ-ส-๐๒)


 การติดตามและประเมินผล รอบ ๖ และ ๑๒ เดือน หน่วยงานต้องจัดให้

มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามการจัดวางการควบคุมภายในจากผู้รับผิดชอบที่หน่วยงาน กำหนดให้เป็นผู้ดำเนินการตามวิธีการและกิจกรรมที่ได้กำหนดไว้ในการจัดวางการควบคุมภายใน ปีละ ๒ ครั้ง ตามแบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนด ดังนี้

- การติดตามและประเมินผล ตามแนวทางที่มหาวิทยาลัยกำหนด

 ติดตามความก้าวหน้าผลการดำเนินงานตามแผนรอบ ๖ เดือน และรอบ ๙ เดือน เพื่อให้ทราบผลการดำเนินงานระหว่างปี และสามารถทบทวนเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงานระหว่างปี เพื่อ การบริหารจัดการให้ทันเวลาต่อความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (เมื่อคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องของหน่วยงานวิเคราะห์ และทบทวนเห็นชอบในการเปลี่ยนแปลงแผนการดำเนินงาน) โดยระบุไว้ในรายงานผลการดำเนินงาน ช่อง ผล การดำเนินงานในตารางรายงานผล มจ-ค-๐๒ ว่ามีการเปลี่ยนแปลงเพราะเหตุผลใด และเปลี่ยนแปลงเป็น การดำเนินงานอะไร/อย่างไร และวิธีการที่กำหนดสามารถลดความเสี่ยงได้หรือไม่ มีปัญหาและอุปสรรคใน การดำเนินงานอะไรบ้าง ซึ่งจะส่งผลให้ต่อการปฏิบัติงานหน่วยงาน โดยหน่วยงานสามารถปรับวิธีการในการ จัดการความเสี่ยงระหว่างปีได้ทันเวลา

\*\*\* ถ้ามีการปรับแผนการดำเนินงานระหว่างปี สามารถระบุเพิ่มเติม หรือ หาวิธีการใหม่มาทดแทนวิธีการเดิม โดยระบุรายละเอียดไว้ในผลการดำเนินงาน (ช่องที่ ๑๘) ของแต่ละประเด็น/กิจกรรมที่มีการเปลี่ยนแปลง\*\*\*

 ติดตามรายงานผลการดำเนินงานและการประเมินผลประจำปี รอบ ๑๒ เดือน เพื่อรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ ว่าการจัดวางการควบคุมภายในที่กำหนดสามารถผลักดันเป้าหมายในขั้นตอนการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้หรือไม่

6. รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๔)

7. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน (แบบ ปค.๕)

ติดตามการประเมินผลประจำปีเพื่อรายงานผลและประเมินผลการดำเนินงานสิ้นปีงบประมาณ **การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอสามารถลดความเสี่ยงให้หมดไปได้** /หรือ **การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้** /หรือ **การควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้** หากมีความเสี่ยงหลงเหลืออยู่ในบางประเด็นให้นำไปจัดวางการควบคุมภายในต่อไปถัดไป

- รายงานผลการดำเนินงาน เมื่อจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารจัดการความเสี่ยงจากผู้รับผิดชอบเรียบร้อยแล้ว หน่วยงานต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อที่ประชุมที่เกี่ยวข้อง ตามแนวทางการดำเนินงานที่มหาวิทยาลัยกำหนดในแต่ละปี พร้อมลงรายชื่อหัวหน้าหน่วยงาน/ตำแหน่ง

\*\*\*\*\*ตัวอย่าง\*\*\*\*\*

ตารางรายงานผลการควบคุมภายใน (มจ-ค-๐๒)



รายงานผลการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565

หน่วยงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 70/ 2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70/ 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 70

พันธกิจ/ วัตถุประสงค์/ การ ปฏิบัติงาน/ ประเภทความ เสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	วิธีการ จัดการ risk	ชื่อโครงการ/กิจกรรม ลดความเสี่ยง	สถานะการ ดำเนินงาน		ผลการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง		ประเมิน risk หลังทำกิจกรรมเสร็จ					ตัวชี้วัดความสำเร็จ risk			
					แผน	ผล	ผลการดำเนินงาน/ปัญหาอุปสรรค/การแก้ไข	ผู้รับผิดชอบ	คะแนน risk ที่ยอมรับ ได้	ผลหลังจากดำเนินงาน				ตัวชี้วัด	เป้าหมาย ปี 64		
										โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk		หน่วย นับ	แผน	ผล
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
พันธกิจด้านการเรียนการสอน																	
วัตถุประสงค์ : เพื่อผลิตบัณฑิตที่มีความรู้ความสามารถในวิชาการและวิชาชีพโดยเฉพาะการเป็นผู้ประกอบการ																	
งาน/กิจกรรม/กระบวนการ งานประกันคุณภาพการศึกษา/การกำกับมาตรฐานหลักสูตร																	
วัตถุประสงค์ : เพื่อให้หลักสูตรของมหาวิทยาลัยผ่านเกณฑ์การกำกับมาตรฐานหลักสูตรระดับอุดมศึกษา (ปีการศึกษา 2564)																	
ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	1. อาจารย์ผู้รับผิดชอบหลักสูตร ไม่เป็นไปตามเกณฑ์กำหนด	1. จำนวนอาจารย์ผู้รับผิดชอบ หลักสูตรมีจำนวนไม่ครบตาม เกณฑ์	ลด ความ เสี่ยง	1.จัดให้มีระบบเตือนการ ตรวจสอบผลงาน วิชาการตามเกณฑ์ ล่วงหน้า 2 ปี	ลด ความ เสี่ยง	V	มีการจัดทำระบบ แต่อยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้ ครอบคลุมการใช้งาน โดยมีการจัดทำระบบจำนวน 2 ระบบได้แก่ 1.ระบบเตือนตรวจสอบผลงานล่วงหน้า 2. ระบบเตือนการปรับปรุงหลักสูตร ตามระยะเวลาที่ กำหนด รวมถึงมีการดำเนินการจัดตั้ง คณะกรรมการส่งเสริม สนับสนุนการผลิตสื่อสิ่งพิมพ์ เพื่อการขอกำหนดตำแหน่งทางวิชาการและการ สนับสนุนการตีพิมพ์เผยแพร่งานวิจัยและงาน สร้างสรรค์ ผลการดำเนินงาน ประเมินหลักสูตรเสร็จ สิ้นในเดือน กรกฎาคม 2564 หลักสูตรที่เข้ารับการ ประเมินตามเกณฑ์มาตรฐานหลักสูตร (ตาม CHEQA) ทั้งหมดจำนวน 107 หลักสูตร ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตร จำนวน 105 หลักสูตร และไม่ผ่านเกณฑ์ มาตรฐาน จำนวน 2 หลักสูตร	รองอธิการบดี (วิชาการ)/ ผอ.สำนัก บริหารและพัฒนา วิชาการ	3	2	3	6	ปาน กลาง	ร้อยละของ หลักสูตรที่มีการ เรียนการสอนใน ปีการศึกษา 2563 ผ่าน เกณฑ์มาตรฐาน หลักสูตรร้อยละ 100 (ตาม CHEQA) 107	ร้อยละ	100	98.13



สรุปผลการดำเนินงานการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ 2565 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2565							
<b>1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด</b>				20	กิจกรรม	<b>มีผลการดำเนินงานดังนี้</b>	
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน				15	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	75.00	
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน				5	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	25.00	
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน				0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ	0.00	
<b>2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน</b>				10	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ	<b>มีผลการดำเนินงานดังนี้</b>	
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ				9	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ	90.00	
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน				1	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ	10.00	
<b>3. ตัวชี้วัดประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มีทั้งหมด</b>				10	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	<b>มีผลการดำเนินงานดังนี้</b>	
3.1 ตัวชี้วัดที่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด				8	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	80.00	
3.2 ตัวชี้วัดที่ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนที่กำหนด				2	ตัวชี้วัด คิดเป็นอัตราร้อยละ	20.00	
<b>ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้ (copy ร้อยละมาจากหัวตาราง)</b>							
1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ	80	ผลการดำเนินงาน	15	กิจกรรม	คิดเป็นอัตราร้อยละ	75.00	
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ	80	ผลการดำเนินงาน	9	ประเด็น	คิดเป็นอัตราร้อยละ	60.00	
3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ	80	ผลการดำเนินงาน	8	ตัวชี้วัด	คิดเป็นอัตราร้อยละ	160.00	
<p>.....</p> <p>(.....)</p> <p>คณบดี/ผู้อำนวยการ.....</p> <p>...../...../.....</p>							





แบบ ปค. ๔

.....(๑).....  
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๓) องค์ประกอบของการควบคุมภายใน	(๔) ผลการประเมิน/ข้อสรุป
๑. สภาพแวดล้อมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
๒. การประเมินความเสี่ยง ..... ..... .....	..... ..... .....
๓. กิจกรรมการควบคุม ..... ..... .....	..... ..... .....
๔. สารสนเทศและการสื่อสาร ..... ..... .....	..... ..... .....
๕. กิจกรรมการติดตามผล ..... ..... .....	..... ..... .....

ผลการประเมินโดยรวม (๕)

.....  
 .....  
 .....

ลายมือชื่อ .....(๖).....  
 ตำแหน่ง .....(๗).....  
 วันที่ .....(๘)..... เดือน ..... พ.ศ. ....



แบบ ปค. ๕

.....(๑).....  
 รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาการดำเนินงานสิ้นสุด .....(๒).....

(๑) ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้งหน่วยงานของรัฐ หรือภารกิจตามแผนการดำเนินการ หรือภารกิจอื่นๆ ที่สำคัญของหน่วยงานของรัฐ/ วัตถุประสงค์	(๒) ความเสี่ยง	(๓) การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	(๔) การประเมินผล การควบคุมภายใน	(๕) ความเสี่ยง ที่ยังมีอยู่	(๖) การปรับปรุง การควบคุมภายใน	(๗) หน่วยงาน ที่ได้รับมอบ

ลายมือชื่อ .....(๑๐).....

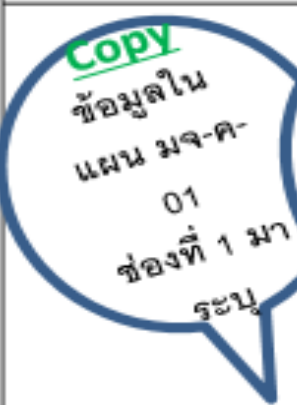




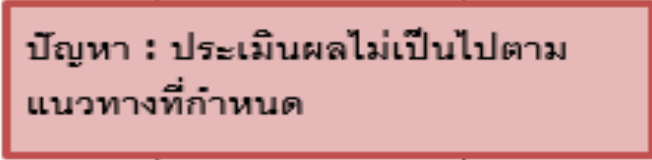
ตำแหน่ง .....(๑๑).....

วันที่ ...(๑๒)... เดือน ..... พ.ศ. ....



แบบ ปค.๕

หน่วยงาน .....มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
 รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน  
 สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๔ ( ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๔ )

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงาน/ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงาน/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
 ข้อมูลใน แผน มจ-ค- 01 ช่องที่ 1 มา ระบุ	 ข้อมูลใน แผน มจ-ค- 01 ช่องที่ 2 มาระบุ	 ข้อมูลใน แผน มจ- 01 ช่องที่ 11 มาระบุ	 ประเมิน ผลการ ควบคุม	 อย่างไร	 ปัญหา : ประเมินผลไม่เป็นไปตาม แนวทางที่กำหนด	

ปัญหา : การปรับปรุงกิจกรรมใช้  
กิจกรรมเดิม ระยะเวลาแล้วเสร็จใช้  
ระยะเวลาเดิม

หน่วยงาน .....มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
รายงานการประเมินองค์ประกอบของการควบคุมภายใน

แบบ ปค.๕

สำหรับระยะเวลาดำเนินงานสิ้นสุด ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๕ ( ณ ๓๐ กันยายน ๒๕๖๕)

ภารกิจตามกฎหมายที่จัดตั้ง หน่วยงาน/ หรือภารกิจตามแผนการ ดำเนินการหรือภารกิจอื่น ๆ ที่ สำคัญของหน่วยงาน/ วัตถุประสงค์	ความเสี่ยง	การควบคุมภายใน ที่มีอยู่	การ ประเมินผล การควบคุม ภายใน	ความเสี่ยงที่ยังมีอยู่	การปรับปรุงการ ควบคุมภายใน	ผู้รับผิดชอบ/ กำหนดเสร็จ
<b>อย่างไร</b>						
<ol style="list-style-type: none"> <li>การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอสามารถลดความเสี่ยงให้หมดไปได้</li> <li>การควบคุมที่มีอยู่เพียงพอสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้</li> <li>การควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ ไม่สามารถลดความเสี่ยงได้</li> <li>การควบคุมที่มีอยู่ไม่เพียงพอ สามารถลดความเสี่ยงได้ระดับหนึ่ง</li> </ol>				<p style="text-align: center;"><b>ไม่ต้องระบุ</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around;"> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>ระบุ ประเด็น ความ เสี่ยงที่มี อยู่</p> </div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>ระบุ กิจกรรม เพื่อลด ความเสี่ยง <b>ใหม่</b></p> </div> <div style="border: 1px solid blue; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>ระบุ ผู้รับผิดชอบ ทำ กิจกรรม และเวลา แล้วเสร็จ</p> </div> </div>		





คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ที่ ๑๕๒๗ / ๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิตามคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๕๒๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๔๔๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (เพิ่มเติม) ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การดำเนินงานของคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและให้คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นปัจจุบัน มีความสอดคล้องกับพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ โดยอาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๒ และมาตรา ๓๘ (๒) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๕๒๔/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ และคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๔๔๔/๒๕๖๔ ลงวันที่ ๘ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ และแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมภายในและบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

- |  |                  |
|--|------------------|
| ๑. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ญาณิน โภภาสพัฒน์กิจ)                    | ประธานกรรมการ    |
| ๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)                | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีรัฐภูมิ คุณัญญ์)                  | กรรมการ          |
| ๔. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์พาวิน มะโนชัย)                          | กรรมการ          |
| ๕. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)             | กรรมการ          |
| ๖. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.นิโรจน์ ลินณรงค์) | กรรมการ          |
| ๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปวีดา ศรีนฤธรรม)                | กรรมการ          |
| ๘. ผู้ช่วยอธิการบดี (อาจารย์ ดร.สุคนธ์ สกุลทอง)                            | กรรมการ          |
| ๙. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ ฝ่ายวางแผน                                      | กรรมการ          |
| ๑๐. รองคณบดี...  |                  |

-๒-

- |   |                     |
|---|---------------------|
| ๑๐. รองคณบดีคณะศิลปศาสตร์ ฝ่ายวางแผนและติดตามประเมินผล    | กรรมการ             |
| ๑๑. รองคณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร ฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ | กรรมการ             |
| ๑๒. ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ                 | กรรมการ             |
| ๑๓. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร       | กรรมการ             |
| ๑๔. ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร    | กรรมการ             |
| ๑๕. ผู้อำนวยการกองแผนงาน                                  | กรรมการ             |
| ๑๖. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคณาจารย์                           | กรรมการและเลขานุการ |
| ๑๗. นางสาวนิตยา ไชกันหา                                   | ผู้ช่วยเลขานุการ    |
| ๑๘. นางสาวนันทิยา บุญตวย                                  | ผู้ช่วยเลขานุการ    |

โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. จัดทำกำหนดนโยบาย วิธีการ และระยะเวลาการรายงานการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
๒. จัดทำแผนและพิจารณาหาบทบทแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง และจัดทำระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย
๓. ศึกษารายงานในสารประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบการควบคุมภายใน
๔. ประสานงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานในมหาวิทยาลัย
๕. กำหนดแนวทางการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย
๖. จัดให้มีการติดตาม ประเมินผล การดำเนินงานตามนโยบายด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่กำหนดไว้
๗. รวบรวม พิจารณาถกแถลง และสรุปผลการประเมินการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
๘. จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๑ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔ เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๔

(รองศาสตราจารย์ ดร. วีระพล ทองณา)  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้

