

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง



สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ 2565



คำนำ

แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติงานในการดำเนินงานการบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่เป็นไปตามนโยบายและแนวทางเดียวกับมหาวิทยาลัยที่กำหนด และยังสามารถสนับสนุนพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนด รวมถึงเพื่อให้มีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงที่สามารถควบคุมปัจจัย กิจกรรม และกระบวนการดำเนินงานที่อาจเป็นมูลเหตุของความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับและควบคุมได้ ตลอดจนเพื่อป้องกันบรรเทาความรุนแรงของปัญหาเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานต่าง ๆ ตามพันธกิจของสำนักงานมหาวิทยาลัยบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

คณะกรรมการบริหารสำนักงานมหาวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าแผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารและบุคลากรในการปฏิบัติงานใช้ถือปฏิบัติต่อไป

คณะกรรมการบริหาร สำนักงานมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	2
สารบัญ	3
ส่วนที่ 1 บทนำ	4-12
- หลักการและเหตุผล - ข้อมูลพื้นฐาน - นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ - ขอบเขตการบริหารจัดการความเสี่ยง - วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง - คำนิยามศัพท์ - ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้	
ส่วนที่ 2 แผนบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัย	13-31
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565 - วัตถุประสงค์ของแผน - เป้าหมาย - การวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง - การระบุเหตุการณ์เสี่ยง/การประเมินความเสี่ยง/ การตอบสนองความเสี่ยง และการกำหนดกิจกรรมควบคุม - แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565	
ส่วนที่ 3 ภาคผนวก	32
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหาร สำนักงานมหาวิทยาลัย	

ส่วนที่ 1 บทนำ

หลักการและเหตุผล

การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นเครื่องมือทางกลยุทธ์ที่สำคัญตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยจะช่วยให้การบริหารงานและการตัดสินใจด้านต่าง ๆ เช่นในการวางแผน การติดตามควบคุม และวัดผล การปฏิบัติงาน ตลอดจนการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ลดการสูญเสีย และโอกาสที่ทำให้เกิดความเสียหายแก่องค์กร ภายใต้สภาวะการดำเนินงานปัจจุบันของทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยงซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการจัดการความเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงคุณค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสมสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จึงจำเป็นต้องจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงขึ้น เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลทุกพันธกิจโดยให้เกิดการสูญเสียน้อยที่สุด และเป็นไปตามข้อกำหนดและกฎหมาย ดังนี้

1. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
2. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร กระทรวงการคลัง กรมบัญชีกลาง (กุมภาพันธ์ 2564)
3. นโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ข้อมูลพื้นฐาน

ปรัชญา “มีพันธกิจเกี่ยวกับการอำนวยความสะดวก การบริหารจัดการ และการบริการ เพื่อสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยทั้งสี่ด้าน”

วิสัยทัศน์ (Vision) “เป็นส่วนงานที่มีสมรรถนะสูงในการบริหารจัดการและการให้บริการ”

คำอธิบายวิสัยทัศน์ "สำนักงานมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การเป็นส่วนงานที่มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง มีการสร้างองค์ความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ส่งเสริมวัฒนธรรมแห่งคุณภาพให้เกิดขึ้นในองค์กร สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลงาน เน้นคุณค่าหรือให้ความสำคัญกับบุคลากร โดยการพัฒนาศักยภาพ ควบคู่ไปกับการสร้างการมีส่วนร่วมให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ มีการประเมินสมรรถนะรวมถึงสร้างแรงจูงใจ ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผล ให้บุคลากรทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เพื่อสร้างมาตรฐานการปฏิบัติงาน การให้บริการ และศักยภาพขององค์กรให้สูงขึ้น "

พันธกิจ

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีสมรรถนะสูง และรองรับความเป็นสากล
2. พัฒนาระบบการให้บริการที่มีสมรรถนะสูง

องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

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

เป้าหมายวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย (ในปี พ.ศ.2565)

1. สนับสนุนมหาวิทยาลัยสู่การเปลี่ยนผ่านมหาวิทยาลัยแม่โจ้ สู่ปีที่100 “1934–2034 MJU Centennial Change Transformation”
2. สนับสนุนการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่สถาบันอุดมศึกษากลุ่มพัฒนาเทคโนโลยี และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม (กลุ่มที่ 2)

ตัวชี้วัดความสำเร็จของวิสัยทัศน์ (Vision Key Success Indicators)

ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	2560	2561	2562	2563	2564	2565	2566	2567	2568	2569
1. ผลประเมินการประกันคุณภาพภายในของสำนักงานมหาวิทยาลัย (ผลประเมิน CUPT-QMS ในราย Sub-Criteria ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ ส่วนกลางมหาวิทยาลัย)	ระดับ	3.91	-	1	2.44	2.72	3	3	3	3	3
2. ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้รับบริการ ต่อการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ค่าเฉลี่ย	3.62	3.71	3.81	4.10	4.29	4.00	4.05	4.10	4.15	4.20
3. ผลการประเมินสัมฤทธิ์ผลของส่วนงาน (ค่าเฉลี่ยผลการประเมินทุกหน่วยงานในสำนักงานมหาวิทยาลัย)	ค่าเฉลี่ย	-	-	-	3.5	3.61	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8

(SWOT Analysis) สำนักงานมหาวิทยาลัย

จุดแข็ง (Strength)	จุดอ่อน (Weakness)
- มีบุคลากรที่มีความชำนาญงานที่หลากหลาย - เป็นแหล่งข้อมูลในการตัดสินใจที่สำคัญของมหาวิทยาลัย - บุคลากรเป็นหลักในการสนับสนุนมหาวิทยาลัย - บุคลากรมีความรู้ความสามารถหลากหลายด้าน - ดูแลระบบงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย - มีการดำเนินงานสนับสนุนการขับเคลื่อน GO Eco ที่ชัดเจน - มีการทำงานเป็นทีม - มีวัฒนธรรมพี่น้อง ทำให้ทำงาน เข้าใจกัน - การทำงานใกล้ชิดผู้บริหาร - เน้นการปฏิบัติจริง รู้จริงคิดเป็น ทำงานได้ - มีการนำระบบเทคโนโลยีมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	- ขาดกระบวนการในการบูรณาการการทำงานร่วมกัน - ระเบียบการเบิกจ่ายยุ่งยากและซับซ้อน - บุคลากรไม่ยอมรับการเปลี่ยนแปลง - ปริมาณงานไม่สมดุลกับปริมาณคน - บุคลากรบางส่วนขาดความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง - บุคลากรขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบงบประมาณ - ไม่มีคู่มือในการปฏิบัติงานที่เป็นแบบแผนเพื่อให้ถือปฏิบัติ - ไม่เปิดโอกาสให้คนเก่ง แสดงศักยภาพ - บุคลากรส่วนใหญ่ยังทำงานหน้าเดียว - ขอบเขตการดำเนินงาน TOR ส่วนบุคคลยังไม่มีความชัดเจน - ขการกำหนดภาระงานของบุคลากรไม่เท่าเทียมกัน - ขาดการสื่อสารและการประสานงานที่ดี - บุคลากรบางคนขาดทักษะด้านการให้บริการ? service mind ต่ำ - ช่วงคนทำงานอยู่วัยเดียวกัน จะไม่ฟังกันเกิดระบบเท่าเทียม
โอกาส (Opportunity)	อุปสรรค (Threat)
- นโยบายมหาวิทยาลัยที่มุ่งสู่การเป็น Eco University เป็นโอกาสให้สำนักงานมหาวิทยาลัยในการสนับสนุน การกิจได้เป็นอย่างดี - การขับเคลื่อนการดำเนินงานโครงการตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย - นโยบายการจัดสรรงบประมาณแบบบูรณาการทำให้สำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถร่วมกันพัฒนาโครงการที่สอดคล้องกับนโยบายเพื่อขอสนับสนุน งบประมาณได้เพิ่มขึ้น - การพัฒนาทางด้านต่างๆ ของมหาวิทยาลัย ได้รับการสนับสนุนจากศิษย์เก่าเป็นอย่างดี - รัฐบาลสนับสนุนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย - หน่วยงานภายนอกให้การยอมรับและให้การสนับสนุน	- ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และกฎระเบียบที่ส่งผลให้การดำเนินงานขาดความคล่องตัว - งบประมาณที่ได้รับจากรัฐ มีแนวโน้มลดลงเรื่อยๆ - นโยบายการจำกัดอัตราบุคลากร

นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

การบริหารจัดการความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จเกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

มหาวิทยาลัยได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยง จึงได้กำหนดนโยบายให้หน่วยงานทั้งระดับมหาวิทยาลัย ระดับส่วนงาน/หน่วยงาน ได้แก่ คณะ/วิทยาลัย/สำนัก/หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกอย่างอื่นอย่างใดที่เทียบเท่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยง รวมถึงให้ทุกหน่วยงานตระหนัก มีความรู้ ความเข้าใจ รับทราบเกี่ยวกับแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง ตลอดจนการใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยคำนึงถึงการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายขององค์กร ตามแนวทางที่ผ่านความเห็นชอบจากสภามหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มโอกาสให้มหาวิทยาลัยประสบผลสัมฤทธิ์ตามตัวชี้วัดและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนการเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีการกำกับดูแลที่ดี สร้างความคุ้มค่า รวมถึงเพิ่มคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย และเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีระบบบริหารจัดการที่ดี (Good Governance) โดยใช้กรอบบริหารจัดการความเสี่ยงแบบบูรณาการตามแนวทางของ COSO หรือ COSO-ERM Framework จึงกำหนดนโยบายบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

2. ให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยมีการจัดการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยเป็นไปตามแนวปฏิบัติที่ดีและเป็นสากล ครอบคลุมพันธกิจทุกด้าน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มแก่องค์กร
3. ให้ทุกส่วนงาน รวมทั้งผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนตระหนักและให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการเหตุการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานทั้งที่เป็นความเสี่ยงและโอกาส โดยบริหารจัดการให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
4. ให้มีการกำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
5. ให้มีการติดตาม ประเมินผล ทบทวนเหตุการณ์ความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง ให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป
6. ให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการจัดการที่ดี มีประสิทธิภาพ
7. ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการทำงาน จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานปกติของมหาวิทยาลัย

ขอบเขตการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานมหาวิทยาลัย ได้ดำเนินงานบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นไปตามนโยบาย และแนวทางกระบวนการขั้นตอนตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับมหาวิทยาลัย ได้ดังนี้

- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงจากพันธกิจหลักและพันธกิจสนับสนุนของสำนักงานมหาวิทยาลัย ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งจากภายนอกและภายในร่วมด้วย

- ประเมินแนวโน้มผลการบริหารจัดการความเสี่ยงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่อยู่ระหว่างการบริหารจัดการในปีงบประมาณปัจจุบัน (ปี 2564) โดยพิจารณาจากข้อมูลผลการบริหารจัดการความเสี่ยง และข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง ในช่วง 9 เดือนที่ผ่านมา สำหรับเหตุการณ์ที่ควรต้องนำไปดำเนินการต่อเนื่องในปีงบประมาณถัดไป เพื่อปรับปรุงแผนบริหารจัดการให้เหมาะสมมากขึ้น

□ สำนักงานมหาวิทยาลัย จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแยกตามประเภทความเสี่ยง

4 ด้านได้แก่

1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2. ความเสี่ยงทางการเงิน (Financial Risk)
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)

วัตถุประสงค์การบริหารจัดการความเสี่ยง (Objective Setting)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

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

คำนิยามศัพท์

การบริหารจัดการความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถและเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย หรือทำให้เป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัยเบี่ยงเบนไป ซึ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้นอาจมาจากทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกมหาวิทยาลัย เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ นโยบายผู้บริหารหรือเกิดความไม่แน่นอนในการบริหารงาน การขยายตัวหรือการหดตัวทางเศรษฐกิจ ความผันผวนทางการเงิน ความต้องการของผู้รับบริการ กลุ่มประชากร Disruptive Technology สภาพภูมิอากาศ และการเกิดโรค ระบาด (ทั้งที่เป็นตัวเงินและ ไม่ใช่ตัวเงิน) เป็นต้น

ปัจจัยความเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง ต้นเหตุ หรือสาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใดและจะเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการความเสี่ยง ในภายหลังได้อย่างถูกต้อง **ปัจจัยความเสี่ยง**พิจารณาได้จาก

- 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ
- 2) ปัจจัยภายใน เช่น ภาวะเปื่อยบ ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่

ระบบการทำงาน ฯลฯ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่ใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลง หรือผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยงลดลงอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) การจัดการความเสี่ยงต้องมองปัญหาความเสี่ยง แบบองค์รวม ดังนั้น การจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารและผู้บริหารปฏิบัติการ จากทุกระดับร่วมกัน พิจารณาทั้งความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความ เข้าใจและเห็นพ้องร่วมกันทั่วทั้งองค์กร จึงจะสามารถควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) หมายถึง ความเป็นไปได้ที่จะเกิดเหตุการณ์นั้น ๆ ในช่วงเวลาหนึ่ง (ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

ผลกระทบ (Impact) คือ ความเสียหายที่เกิดขึ้นซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งด้านการเงิน และที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรหากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง)

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาส และ ผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 4 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง และต่ำ

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) หมายถึง จำนวน (Amount) หรือ ข้อความ (Statement) ของความเสี่ยงในภาพกว้าง (Broad Level) ที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ **กำหนดขึ้นโดยฝ่ายบริหาร** เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์มหาวิทยาลัย เพื่อการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมการกำหนด Risk Appetite ขึ้นอยู่กับ

- ☐ ปัจจัยภายใน ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion)
- ☐ ปัจจัยภายนอก ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของ

สถาบันการศึกษา

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ (ตัววัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการบรรลุวัตถุประสงค์) เพื่อช่วยให้มหาวิทยาลัยมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) ซึ่งทำให้มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ดัชนีตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจมีหลายตัวก็ได้ ขึ้นอยู่กับการระบุสาเหตุความเสี่ยง หรือ ปัจจัยข้อมูลที่จะสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของระดับความเสี่ยง สามารถใช้เป็นตัวเตือนภัยล่วงหน้าได้ (Warning Sign) เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงใช้เพื่อการติดตามและเฝ้าระวังเหตุการณ์ความเสี่ยงในแต่ละช่วงเวลา

ประเภทของความเสี่ยง 4 ประเภทดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ขอบเขตความหมาย	ตัวอย่าง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	□ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ส่วนงาน หรือหน่วยงาน ทำให้ไม่บรรลุผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง □ เป็นความเสี่ยงเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์เหตุการณ์ภายนอก □ เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์คลาดเคลื่อนล่าช้าหรือนำการตัดสินใจนั้นมาใช้อย่างไม่ถูกต้อง	+ กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร + กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์องค์กรได้ + กลยุทธ์ขององค์กรขาดการพัฒนาให้ทันต่อสถานการณ์จนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	□ เป็น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการเงิน และฐานะทางการเงินของส่วนงาน หรือหน่วยงาน อาทิ เสถียรภาพความมั่นคงการเงิน สภาพคล่องทางการเงิน ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่าย การสูญเสียงบประมาณ โอกาสทางการเงิน นโยบายทางการเงินที่ล้าสมัย ล่าช้าผิดพลาด □ เป็นความเสี่ยงเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณการเงิน การบัญชี □ เป็นความเสี่ยงจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาดคลาดเคลื่อนขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ □ เป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการประมาณการบใช้จ่าย ไม่เพียงพอหรือไม่สอดคล้องกับขั้นตอนการดำเนินการ	+ เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา + งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน + องค์กรขาดสภาพคล่องในการชำระหนี้ + เกิดหนี้สูญจากลูกหนี้ + การเปลี่ยนแปลงของราคาวัตถุดิบ, อัตราแลกเปลี่ยน, ดอกเบี้ย ฯลฯ
3. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	□ เป็นความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานตามภารกิจหน้าที่ในงานประจำที่สำคัญของหน่วยงานทำให้เกิดความผิดพลาด บกพร่องติดขัดหยุดชะงัก ล่าช้า หรือไม่สามารถดำเนินการได้ □ เป็นความเสี่ยง ที่เกิดเนื่องจากระบบงานภายในกระบวนการทำงาน เทคโนโลยี หรือนวัตกรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงานเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความเพียงพอของทรัพยากรต่าง ๆ ข้อมูลสารสนเทศ บุคคล วิธีการและประสิทธิผลในการดำเนินการ	+ บุคลากรขาดทักษะ, ความชำนาญและความรู้เฉพาะทาง + เกิดอุบัติเหตุ หรือได้รับอันตรายจากการปฏิบัติงาน + เทคโนโลยีล้าสมัย + ถูกละเมิดลิขสิทธิ์ + สร้างมลพิษแก่ชุมชนรอบข้าง + สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน/ผู้มีส่วนได้เสีย

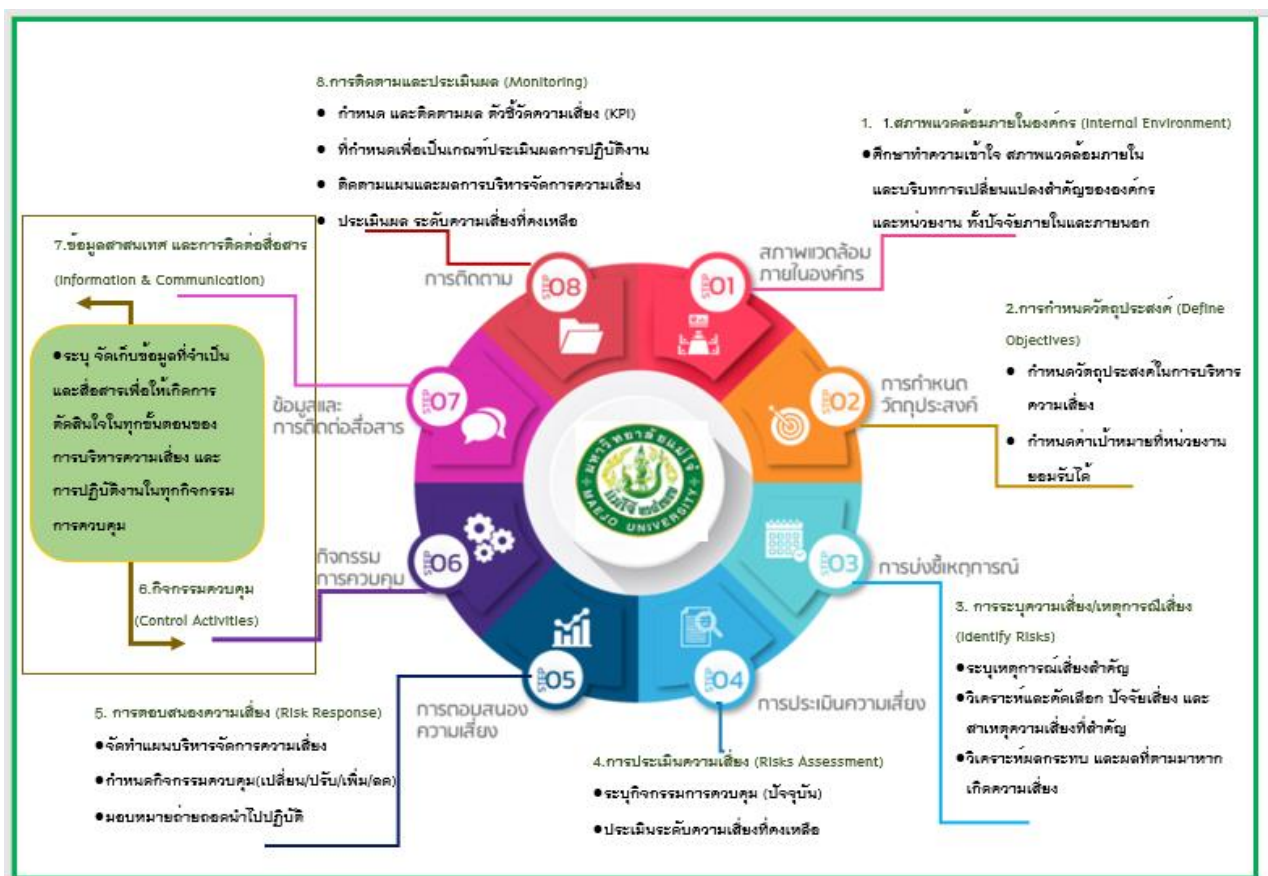
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	□ เป็นความเสี่ยงที่เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบต่างๆ □ ความเสี่ยงจากการที่ปฏิบัติหย่อนยานกว่ามาตรฐานการดำเนินงานจรรยาบรรณ ความคาดหวังของสังคมและสาธารณชน และประเด็นธรรมาภิบาล □ เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวกับการทำนิติกรรมสัญญา การร่างสัญญาที่ไม่ครอบคลุมการดำเนินงาน	✚ ดำเนินงานไม่เสร็จตามกำหนดในสัญญา ✚ กระบวนการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อตกลง ✚ ผู้เสียผลประโยชน์หรือบุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ ✚ องค์กรได้รับความเสียหายในทางใดทางหนึ่งจากการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย
---	--	--

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้

สำนักงานมหาวิทยาลัยดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง

สำนักงานมหาวิทยาลัยดำเนินงานตามขั้นตอนและกรอบการบริหารจัดการตามคู่มือบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังแผนภาพนี้



ส่วนที่ 2

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2565

การจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 ซึ่งได้ดำเนินการเป็นไปตามคู่มือการบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับนี้ ได้ผ่านความเห็นชอบจากคณะทำงานขับเคลื่อนการดำเนินงานสำนักงานมหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2565 และคณะกรรมการบริหารสำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในการประชุมครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2565

วัตถุประสงค์ของแผน

1. เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับพันธกิจหลัก พันธกิจสนับสนุน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมถึงสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานในทุก ๆ ด้าน

เป้าหมาย (ปี 2565)

1. เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานจะบรรลุผลสำเร็จตามพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่วางไว้ทั้งในระดับส่วนงาน และระดับมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ประเด็นความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

มีจำนวน 4 ประเภทความเสี่ยง 5 ประเด็นความเสี่ยง ดังนี้

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	1. มหาวิทยาลัยยังไม่บรรลุผลการดำเนินงานของ ม.กลุ่ม 2 ตามแผนที่กำหนด (กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม)
ความเสี่ยงทางด้านการเงิน (Financial Risk)	2. ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย (รายได้ต่ำกว่ารายจ่าย)
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	3. บุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย มีผลประเมินสมรรถนะต่ำกว่าระดับมาตรฐานของตำแหน่ง
	4. ผลการประเมินคุณภาพการให้บริการจากผู้รับบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	5. เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว กลุ่มหรือพวกพ้อง

การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification) / การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)/การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)/ กำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : มหาวิทยาลัยยังไม่บรรลุผลการดำเนินงานของ ม.กลุ่ม 2 ตามแผนที่กำหนด (กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม)		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย
1. จำนวนหลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ 2. จำนวนบุคลากรทั้งอาจารย์และนักศึกษาไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการแก่สถาน	1. จำนวนนักศึกษาและบัณฑิตที่เป็นผู้ประกอบการที่เกิดจากกระบวนการพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย 2. จำนวนรางวัลสำหรับผู้ประกอบการใหม่ที่เป็นนักศึกษา	1. ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุสู่การเป็นสถาบันอุดมศึกษากลุ่ม 2 (กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม) ตามการกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา เชิงยุทธศาสตร์ ที่มหาวิทยาลัยได้พิจารณากำหนดประเภทของกลุ่มสถาบันอุดมศึกษาไว้ หรือ

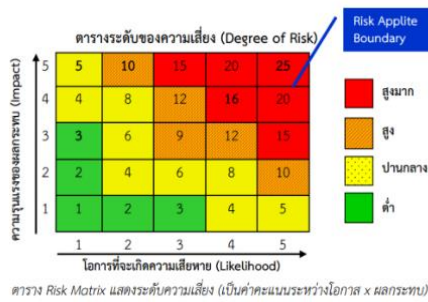
ประกอบการในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม 3. ความพร้อมในระบบนิเวศน์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ 4. จำนวนงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม เพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ	หรือบัณฑิต ที่ได้รับการยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ 3. จำนวนงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกที่สนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ 4. จำนวนความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการ และส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	มหาวิทยาลัยไม่สามารถตอบสนองนโยบายระดับชาติ “พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม” ได้ 2. มหาวิทยาลัยอาจต้องทบทวนจุดเด่นที่เป็นผลการดำเนินงานที่ผ่านมา (Performance) และศักยภาพ (Potential) ของตนเองใหม่ ทำให้มหาวิทยาลัยต้องทบทวนและเปลี่ยนแปลงทั้งระบบ
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):		
(KRI) 1 : ผลการประเมินผ่านตามเกณฑ์มหาวิทยาลัยกลุ่ม 2		

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ยอมรับได้)
1	ผลการประเมินผ่านร้อยละ 80 (7 จาก 8 KPI)	ประเมินผ่านร้อยละ 75 (6 จาก 8 KPI)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Likelihood	ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ Impact
5 สูงมาก	ผลการประเมินผ่านร้อยละ 50 (4 จาก 8 KPI)	5 สูงมาก	☐ ไม่ผ่านการประเมิน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องกลับมาทบทวนผลการดำเนินงานศักยภาพ และบทบาทของตนเองใหม่ ทั้งระบบและทั้งองค์กร
4 สูง	ประเมินผ่านร้อยละ 63 (3 จาก 5 KPI)	4 สูง	☐ ไม่ผ่านการประเมิน ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องทบทวนการดำเนินงานใน KPI มากกว่าร้อยละ 50
3 ปานกลาง	ประเมินผ่านร้อยละ 75 (3 จาก 6 KPI)	3 ปานกลาง	☐ ผ่านการประเมิน แต่มหาวิทยาลัยต้องทบทวนการดำเนินงาน ใน KPI. มากกว่าร้อยละ 50
2 น้อย	ประเมินผ่านร้อยละ 88 (3 จาก 7 KPI)	2 น้อย	☐ ผ่านการประเมินแต่มหาวิทยาลัยต้องทบทวนการดำเนินงาน ใน KPI. มากกว่าร้อยละ 50
1 น้อยมาก	ประเมินผ่านร้อยละ 100 (3 จาก 8 KPI)	1 น้อยมาก	☐ ผ่านประเมิน โดยมหาวิทยาลัยไม่ต้องทบทวนการดำเนินงาน

ประเมินระดับความเสี่ยง



สูตร :

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ risk
โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	
5	5	25	สูงมาก	2	2	4	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. ศึกษาและมีแนวทางในการจัดตั้งบริษัทนิติบุคคล (holding company)	☐ ผู้อำนวยการกองบริหารงานทรัพย์สิน (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารงานทรัพย์สิน)

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย

ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย
1. ผลิตภัณฑ์หรือทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยก่อให้เกิดรายได้มีน้อย 2. เงินเดือนบุคลากรที่สูงขึ้น (Fixed Cost) 3. ค่าใช้จ่ายผันแปร เช่น ค่าสาธารณูปโภค ค่าน้ำ ค่าไฟ ที่สูงขึ้น รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด (Variable Cost) 4. มหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของนโยบายในการจัดสรรงบประมาณ	1. จำนวนนักศึกษา โดยเฉพาะระดับปริญญาตรี มีแนวโน้มลดลง 2. มีการแข่งขันสูงในตลาดสถาบันการศึกษา 3. นโยบายของภาครัฐในการจัดสรรงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐลดลง เช่น งบประมาณ ค่าใช้สอยและค่าวัสดุ 4. นโยบายการช่วยเหลือของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม โดยการลดค่าธรรมเนียมการศึกษาทุกมหาวิทยาลัย 5. การเปลี่ยนแปลงของตลาดผู้เรียนและผู้ให้บริการ 6. ผลงานวิจัยรวมถึงนวัตกรรมไม่ได้ใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์	1. การขาดสภาพคล่องในการบริหารจัดการพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และอาจต้องนำเงินสะสมมาใช้ในการบริหารงาน

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):

(KRI) 1 : งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) รายได้คงเหลือ

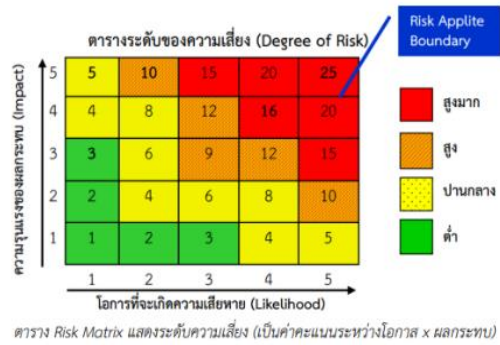
KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ยอมรับได้)
1	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ร้อยละ 7 ของรายได้รวม	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ร้อยละ 4 ขึ้นไปของรายได้รวม

รับถ่ายทอดมาจากแผนบริหารจัดการความเสี่ยง มหาวิทยาลัย

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood)	ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact)
5 สูงมาก	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ต่ำกว่าร้อยละ 4 ของรายได้รวม (รายได้คงเหลือ)	5 สูงมาก	มหาวิทยาลัยอาจต้องยุบหรือควบรวมกับสถาบันการศึกษาอื่น / นำเงินในกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคงมาใช้บริหารงาน
4 สูง	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ร้อยละ 4-7 ของรายได้รวม (รายได้คงเหลือ)	4 สูง	มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้ตามพันธกิจ รวมถึงโครงการทุกอย่างหยุดชะงัก
3 ปานกลาง	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ร้อยละ 8-11 ของรายได้รวม (รายได้คงเหลือ)	3 ปานกลาง	มหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารงานได้ตามนโยบายและโครงการต่าง ๆ อาจมีการหยุดชะงักชั่วคราว/นำเงินดอกผลของกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคงมาใช้บริหารงาน 91-100 %
2 น้อย	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) ร้อยละ 12-15 ของรายได้รวม (รายได้คงเหลือ)	2 น้อย	มหาวิทยาลัยมีรายได้ไม่เพียงพอ ขาดสภาพคล่องในการบริหารงาน/นำเงินดอกผลของกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคงมาใช้บริหารงาน 81 - 90 %
1 น้อยมาก	งบแสดงผลการดำเนินงานทางการเงิน (รายได้สูงกว่ารายจ่ายสุทธิ) มากกว่าร้อยละ 15 ขึ้นไป ของรายได้รวม (รายได้คงเหลือ)	1 น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย/ นำเงินดอกผลของกองทุนเงินสะสมเพื่อความมั่นคงมาใช้บริหารงานไม่เกิน 80 %

ประเมินระดับความเสี่ยง



๕ :

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ risk
โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	
5	3	15	สูงมาก	4	2	8	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. นโยบายจัดทำงบประมาณแบบเกินดุล 2. จัดทำ Action Plan ระยะยาว	☐ ผู้อำนวยการกองแผนงาน (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองแผนงาน)
3. มีการรายงานสรุปการเงิน (รายรับ-รายจ่าย) ทุกไตรมาส เสนอต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	☐ ผู้อำนวยการกองคลัง (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองคลัง)
2. ดำเนินการจัดตั้งและพัฒนามูลนิธิมหาวิทยาลัยแม่โจ้ รวมทั้งบริษัทนิติ บุคคล หรือองค์กรรูปแบบอื่นภายใต้ มูลนิธิฯ ที่สามารถดำเนินการได้ตามที่ กฎหมายกำหนด 3. ส่งเสริมให้ทุกส่วนงาน /หน่วยงาน และบุคลากรทุกคน ตระหนักถึง สถานการณ์ด้านการเงินของ มหาวิทยาลัย 4. ปรับปรุง ทบทวน กฎระเบียบ ข้อบังคับและประกาศของ มหาวิทยาลัยที่เอื้อต่อการแสวงหารายได้ให้ครอบคลุม	☐ ผู้อำนวยการบริหารงานทรัพย์สิน (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารงานทรัพย์สิน)

ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 : บุคลากร สนม. มีผลประเมินสมรรถนะต่ำกว่าระดับมาตรฐานของตำแหน่ง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย
สมรรถนะของบุคคลากรบางส่วนยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนด		1. ผู้รับบริการไม่พึงพอใจ 2. ผู้รับบริการไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการหรือตามเวลาที่ต้องการ 3. งานของมหาวิทยาลัยในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือหยุดชะงัก
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):		
(KRI) 1 : สมรรถนะของบุคคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน		

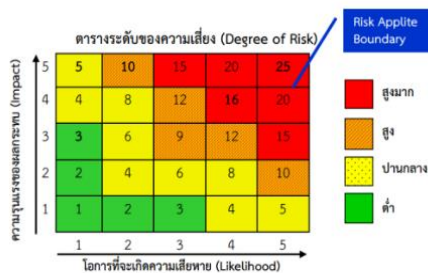
KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ผลประเมินสมรรถนะของบุคคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 95 ของบุคคลากรใน สนม.ทั้งหมด	ผลประเมินสมรรถนะของบุคคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 95 ขึ้นไปของบุคคลากรใน สนม.ทั้งหมด

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	: โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Likelihood	ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ Impact
5 (สูงมาก)	ผลประเมินสมรรถนะของบุคคลากรต่ำกว่ามาตรฐานตำแหน่งร้อยละ 90 ของบุคคลากรใน สนม.ทั้งหมด	5 (สูงมาก)	ระดับ 4 + มีการประเมินพบว่า บุคลากรของ สนม. โดยรวมทำงานไม่คุ้มค่ากับค่าจ้าง
4 (สูง)	ผลประเมินสมรรถนะของบุคคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 90 ของบุคคลากรใน สนม.ทั้งหมด	4 (สูง)	ระดับ 3 + ประสิทธิภาพการทำงานของ สนม. โดยรวมไม่เป็นที่ยอมรับ
3 (ปานกลาง)	ผลประเมินสมรรถนะของบุคคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 95 ของบุคคลากรใน สนม.ทั้งหมด	3 (ปานกลาง)	บุคคลากรทุกคนต้องเข้ารับการพัฒนาตามที่กำหนด

2 (น้อย)	ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 97 ของบุคลากรใน สนม.ทั้งหมด	2 (น้อย)	ผู้ที่มีผลการประเมินสมรรถนะไม่ผ่าน ต้องเข้ารับการพัฒนาดตามที่กำหนด
1 (น้อยมาก)	ผลประเมินสมรรถนะของบุคลากรสูงกว่าหรือเท่ากับมาตรฐาน ร้อยละ 95 ของบุคลากรใน สนม.ทั้งหมด	1 (น้อยมาก)	ไม่เกิดผลกระทบใดๆ และไม่ต้องการพัฒนาบุคลากรใดๆ

ประเมินระดับความเสี่ยง



ตาราง Risk Matrix แสดงระดับความเสี่ยง (เป็นค่าคะแนนระหว่างโอกาส x ผลกระทบ)

สูตร :

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ risk
โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	
4	3	12	สูงมาก	3	2	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

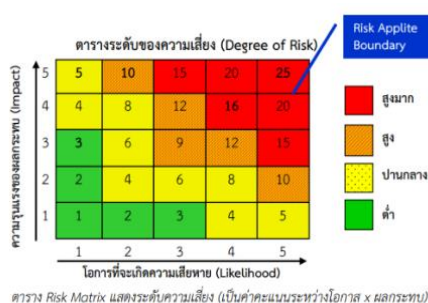
มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. อบรมหลักสูตรตาม Training Program	☐ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์)
2. โครงการส่งเสริมการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้นประเภทสนับสนุน	☐ ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองบริหารงานบุคคล)
3. ส่งเสริมความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ	☐ ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์ ☐ (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองวิเทศสัมพันธ์)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
2	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 จาก 5.00	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	: โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Likelihood	ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ Impact
5 (สูงมาก)	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่า หรือ เท่ากับ 3.50	5 (สูงมาก)	ระดับ 3 + ตั้งแต่ 6 หน่วยงานขึ้นไป
4 (สูง)	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่า หรือ เท่ากับ 3.51	4 (สูง)	ระดับ 3 + ไม่เกิน 6 หน่วยงาน
3 (ปานกลาง)	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่า หรือ เท่ากับ 3.90	3 (ปานกลาง)	เกิดภาพลักษณ์การทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพกับบางหน่วยงานใน สนม. (ไม่เกิน 3 หน่วยงาน ที่มีผลการประเมินน้อยกว่า 3.51)
2 (น้อย)	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่า หรือ เท่ากับ 4.30	2 (น้อย)	พัฒนากระบวนการเก็บข้อมูลการให้บริการใหม่ ให้เกิดการยอมรับทางสถิติ
1 (น้อยมาก)	ผลประเมินมีค่าเฉลี่ยมากกว่า หรือ เท่ากับ 4.70	1 (น้อยมาก)	ไม่เกิดผลกระทบใด ๆ และไม่ต้องทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการ

ประเมินระดับความเสี่ยง



สูตร :

โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ risk
โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	
4	3	12	สูงมาก	3	2	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. โครงการพัฒนากระบวนการเก็บข้อมูลคุณภาพการให้บริการของทุกหน่วยงานภายใน สนม.	☐ ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองพัฒนาคุณภาพ)

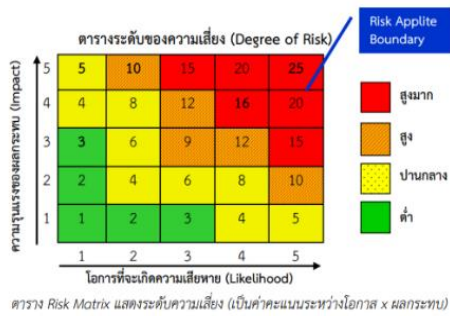
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 :เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัวกลุ่มหรือพวกพ้อง		
ปัจจัยเสี่ยงภายใน	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย
1. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ส่วนตัว กลุ่ม หรือพวกพ้อง 2. บุคลากรขาดความเข้าใจ กฎ ระเบียบ กระบวนการ ขั้นตอนในการยึดทรัพย์สินของราชการ	1. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงของ กฎ ระเบียบ ในส่วนของการใช้ทรัพย์สินของราชการ รวมถึงมีกฎ ระเบียบ หลายฉบับแยกแตกต่างกันไป ยกตัวอย่างเช่น 1) การยึดพัสดุ ครุภัณฑ์ ใช้ ระเบียบ กระบวนการ คลังว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. ๒๕๖๐ (ข้อ ๒๐๗, ข้อ ๒๐๘ , ข้อ ๒๐๙, ข้อ ๒๑๐, ข้อ ๒๑๑) 2) การยึดใช้รถราชการใช้ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยรถราชการ พ.ศ. ๒๕๒๓ และที่แก้ไขเพิ่มเติม เป็นต้น	2. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย 3. สูญเสียด้านเวลาและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน
การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI):		
(KRI) 1 : จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ		

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (เป้าหมายความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากเป้าหมายที่ยอมรับได้)
1	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 0 ครั้ง	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 0-1 ครั้ง

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย Likelihood	ระดับ	ความรุนแรงของผลกระทบ Impact
5 สูงมาก	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 4 ครั้งขึ้นไป	5 สูงมาก	☐ เป็นข่าวทางสถานีโทรทัศน์/สื่อสิ่งพิมพ์/สื่อสังคมออนไลน์ เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ☐ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 10 ล้านบาท ขึ้นไป
4 สูง	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 3 ครั้ง	4 สูง	☐ เป็นข่าวบนสื่อสังคมออนไลน์ เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ในการบริหารงานระดับประเทศ ☐ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 250,000 บาท – 10,000,000 บาท
3 ปานกลาง	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 2 ครั้ง	3 ปานกลาง	☐ เกิดการวิพากษ์วิจารณ์ภายในมหาวิทยาลัย เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ☐ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 50,000 บาท – 250,000 บาท
2 น้อย	จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ จำนวน 1 ครั้ง	2 น้อย	☐ ไม่เกิดเป็นข่าว เสียภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่น ในการบริหารงานภายในมหาวิทยาลัย ☐ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินตั้งแต่ 10,000 – 50,000 บาท
1 น้อยมาก	ไม่เกิดการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการ ขึ้นเลย	1 น้อยมาก	☐ ไม่ส่งผลกระทบใด ๆ ต่อภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย ☐ เกิดความสูญเสียเวลาและทรัพย์สินที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินไม่เกิน 10,000 บาท

ประเมินระดับความเสี่ยง



สูตร :

โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง x ผลกระทบของความเสี่ยง = ค่าคะแนนความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีการจัดการ risk
โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	
3	4	12	สูง	1	1	1	ต่ำ	ลดความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. จัดให้มีการรับซื้อร่องเรียน เข้ากระบวนการรับซื้อร่องเรียน โดยผ่านคณะกรรมการพิจารณาซื้อร่องเรียน เพื่อดำเนินการให้ทันต่อเวลา และทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนการกำหนดมาตรการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้จ้างเบาะแส	☐ ผู้อำนวยการกองกลาง (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองกลาง)
2. รณรงค์ และส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรทุกหน่วยงานมีคุณธรรมและดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เผยแพร่กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทุกช่องทาง	☐ หัวหน้าฝ่ายกฎหมาย (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : ฝ่ายกฎหมาย)
3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการป้องกันและปราบปรามการทุจริต	
4. จัดทำคู่มือการใช้ทรัพย์สินของทางราชการ	☐ ผู้อำนวยการกองคลัง ☐ หัวหน้างานพัสดุ (ส่วนงานผู้รับผิดชอบหลัก : กองคลัง)

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ความเสี่ยง ด้าน นโยบาย และกลยุทธ์	1.จำนวนบุคลากรทั้งอาจารย์และนักศึกษาไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการแก่สถานประกอบการในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	คน	80	1.มหาวิทยาลัยไม่บรรลุผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ตามแผนที่กำหนด	1.จำนวนบุคลากรทั้งอาจารย์และนักศึกษาไปถ่ายทอด/แลกเปลี่ยนความรู้เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการแก่สถานประกอบการในภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	5	5	25	สูงมาก	4	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1.สนับสนุนการดำเนินงานด้านการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2	มหาวิทยาลัยผ่านการประเมินเพื่อจัดกลุ่มมหาวิทยาลัยตามเป้าหมาย (กลุ่ม 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม)	1. งบประมาณที่ได้รับจัดสรรเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด 2.ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น ของมหาวิทยาลัย	กย.65	ผู้อำนวยการกอง กองแผนงาน

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินการ				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	2.จำนวนรางวัล สำหรับ ผู้ประกอบการ ใหม่ที่เป็น นักศึกษาหรือ บัณฑิต ที่ได้รับ การยอมรับใน ระดับชาติและ นานาชาติ	รางวัล	18		5.ความพร้อมในระบบนิเวศด้าน เทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนา ผู้ประกอบการ 6.จำนวนงบประมาณจากแหล่งทุน ภายนอกที่สนับสนุนการสร้าง ผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ 7.จำนวนงบประมาณการพัฒนา เทคโนโลยี/นวัตกรรม 8.จำนวนความร่วมมือเพื่อพัฒนา ผู้ประกอบการ และส่งเสริมการสร้าง นวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม												
ความเสี่ยง ด้านการเงิน	3. งบประมาณ การดำเนินงาน ทางการเงิน	ร้อยละ	7	2.ความไม่สมดุล ระหว่างรายได้และ รายจ่าย	1.ผลิตภัณฑ์หรือทรัพย์สินของ มหาวิทยาลัยก่อให้เกิดรายได้มีน้อย	5	5	25	สูง มาก	8	ปาน กลาง	ลด ความ เสี่ยง	1. นโยบายจัดทำงบประมาณ แบบเกินดุล	การมีฐานะทาง การเงินที่มั่นคง	1. การบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพ สามารถ บรรลุตามพันธกิจที่ ตั้งเป้าหมายไว้	สค.65	• ผู้อำนวยการ กองแผนงาน

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง									
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม					
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)					
	(รายได้คงเหลือ) ร้อยละ 7 ของ รายได้รวม				2.เงินเดือนบุคลากรที่สูงขึ้น (Fixed Cost)								2. จัดทำ Action Plan ระยะยาว		2. เงินสะสมเพื่อความ มั่นคงเพิ่มขึ้น เพื่ออนาคต ที่มั่นคง	สค.65	• ผู้อำนวยการ กองแผนงาน					
					3.ค่าใช้จ่ายผันแปร เช่น ค่า สาธารณูปโภค ค่าน้ำ ค่าไฟ ที่สูงขึ้น รวมถึงค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิด (Variable Cost)								3. มีการรายงานสรุปการเงิน (รายรับ-รายจ่าย) ทุกไตรมาส เสนอต่อคณะกรรมการบริหาร มหาวิทยาลัย				กย.65	• ผู้อำนวยการ กองคลัง				
					4.มหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลงของนโยบายในการจัดสรร งบประมาณ														4.ศึกษาและมีแนวทางในการ จัดตั้งบริษัทนิติบุคคล (holding company)	3. ความมั่นคง ยั่งยืน ของมหาวิทยาลัย	กย.65	• ผู้อำนวยการ บริหารงาน ทรัพย์สิน
					5. จำนวนนักศึกษา โดยเฉพาะระดับ ปริญญาตรี มีแนวโน้มลดลง																	
6. มีการแข่งขันสูงในตลาด สถาบันการศึกษา																						

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ความเสี่ยง ด้านการ ดำเนินงาน	4. ร้อยละของบุคลากรที่มีผลประเมินสมรรถนะ (competency) ที่อยู่ในระดับมาตรฐาน หรือสูงกว่า	ร้อยละ	95	3.บุคลากร สนม. มีผลประเมินสมรรถนะต่ำกว่าระดับมาตรฐานของตำแหน่ง	สมรรถนะของบุคลากรบางส่วนยังไม่เป็นไปตามมาตรฐานของตำแหน่งที่กำหนด	4	3	12	สูง	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. อบรมหลักสูตรตาม Training Program	บุคลากรมีสมรรถนะตามมาตรฐานกำหนด	1. ความเชื่อมั่น น่าเชื่อถือในวิชาชีพตามสมรรถนะของแต่ละตำแหน่ง	กย.65	หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
													2. โครงการส่งเสริมการยื่นขอตำแหน่งที่สูงขึ้น ประเภทสนับสนุน		2.ประสิทธิภาพ คุณภาพในการปฏิบัติงานตามตำแหน่ง	กย.65	ผู้อำนวยการกองบุคคล/ หัวหน้าฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
													3.ส่งเสริมความรู้ด้านภาษาต่างประเทศ			กย.65	ผู้อำนวยการกองวิเทศสัมพันธ์
	5. ผลการประเมินคุณภาพการให้บริการจากผู้รับบริการ ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.00 จาก 5.00	ค่าเฉลี่ย	4.00	4.ผลการประเมินคุณภาพการให้บริการจากผู้รับบริการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. ผู้รับบริการไม่พึงพอใจในการให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย 2. ผู้รับบริการไม่ได้รับในสิ่งที่ต้องการหรือตามเวลาที่ต้องการ	4	3	12	สูง	6	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	โครงการพัฒนาระบบการเก็บข้อมูลคุณภาพการให้บริการของทุกหน่วยงานภายใน สนม.	คุณภาพของสำนักงานมหาวิทยาลัยในการให้บริการระดับดี	1. ความพึงพอใจของผู้รับบริการที่ดีต่อสำนักงานมหาวิทยาลัย 2. ภาพลักษณ์การให้บริการของสำนักงานมหาวิทยาลัย	ธค.65	ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
					3. งานของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล หรือ หยุดชะงัก												
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	6.จำนวนการร้องเรียนการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของราชการไม่เกิน 1 ครั้ง	ครั้ง	1	5.เกิดการทุจริตในการนำทรัพย์สินของทางราชการไปใช้ส่วนตัว กลุ่มหรือพวกพ้อง	1. การนำทรัพย์สินของราชการไปใช้ส่วนตัว กลุ่ม หรือพวกพ้อง	3	4	12	สูง	1	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	1. จัดให้มีการรับซื้อเครื่องเรียนเข้ากระบวนการรับซื้อเครื่องเรียนโดยผ่านคณะกรรมการพิจารณาซื้อเครื่องเรียน เพื่อดำเนินการให้ทันต่อเวลา	1. เพื่อป้องกันการทุจริตในการใช้ทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	1. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือ ความโปร่งใส ความเชื่อมั่นที่ดีเพิ่มขึ้นของมหาวิทยาลัย	กย.65	ผู้อำนวยการกองกลาง
					2. บุคลากรขาดความเข้าใจ กฎระเบียบ กระบวนการ ขั้นตอนในการยืมทรัพย์สินของราชการ								และทันต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นตลอดการกำหนดมาตรการคุ้มครองความปลอดภัยของผู้แจ้งเบาะแส	2. คะแนน ITA ในตัวชี้วัดที่ 4 และ 5 (4: การใช้ทรัพย์สินของ			

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565

หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภท ความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วย นับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
					3. การแก้ไขเปลี่ยนแปลงของ กฎ ระเบียบ ในส่วนของการใช้ทรัพย์สิน ของราชการ รวมถึงมีกฎ ระเบียบ หลายฉบับแยกแตกต่างกันไป								2. รณรงค์ และส่งเสริมให้ ผู้บริหารและบุคลากรทุก หน่วยงานมีคุณธรรมและ ดำเนินงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ เช่น เผยแพร่ กฎระเบียบที่เกี่ยวข้องทุก ช่องทาง	ราชการ 5: การ แก้ไขปัญหาการ ทุจริต) ผ่าน เกณฑ์ตาม เป้าหมายกำหนด	2. ไม่เกิดการสูญเสีย ด้านเวลาและทรัพย์สิน ของมหาวิทยาลัยที่เป็น ตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน	สค.65	หัวหน้าฝ่าย กฎหมาย
													3. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ ป้องกันและปราบปรามการ ทุจริต			มีย.65	
													4. จัดทำคู่มือการใช้ทรัพย์สิน ของทางราชการ			กย.65	- ผู้อำนวยการกองคลัง - หัวหน้างานพัสดุ

แผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565
หน่วยงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 3. ความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายตาม KPI ร้อยละ 80

ประเภทความเสี่ยง	ตัวชี้วัด	หน่วยนับ	เป้า หมายปี 2565	ประเด็นความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง/สาเหตุความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน)ดำเนินกิจกรรม				ค่าคะแนน ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้		วิธีการ จัด การ risk	กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง				
						โอกาส ที่จะ เกิด	ผล กระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	คะแนน risk	ระดับ risk		ชื่อโครงการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลผลิตที่คาดว่าจะได้รับ (Out put)	ผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้ (Out come)	กำหนด แล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบ กิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2565																	

หลักเกณฑ์การตรวจการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	15	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	5	ประเด็นความเสี่ยง
3. มีตัวชี้วัดความสำเร็จของประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	6	ตัวชี้วัด

ผ่านความเห็นชอบ ที่ประชุมคณะกรรมการขับเคลื่อนสำนักงานมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 2/2565 เมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2565
ผ่านความเห็นชอบ ที่ประชุมคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 16 มีนาคม 2565

ภาคผนวก





คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ที่ ๙๓ /๒๕๖๔

เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย

อนุสนธิตามคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๔๑๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารงานของสำนักงานมหาวิทยาลัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๒๙ วรรคสอง มาตรา ๓๒ และมาตรา ๓๘ (๑) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ. ๒๕๖๐ ประกอบกับมติคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ในการประชุมครั้งที่ ๑/๒๕๖๔ เมื่อวันที่ ๘ มกราคม ๒๕๖๔ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๑๔๑๘/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๙ กันยายน พ.ศ. ๒๕๖๓ และแต่งตั้งคณะกรรมการสำนักงานมหาวิทยาลัย ดังนี้

- | | |
|--|---------------------|
| ๑. อธิการบดี | ประธานกรรมการ |
| ๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) | รองประธานกรรมการ |
| ๓. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ณัฐภูมิ ดุษฎี) | กรรมการ |
| ๔. ผู้อำนวยการกอง หรือหัวหน้าหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่น
ที่มีฐานะเทียบเท่ากองในสังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๕. นางศรีกุล นันทะชมภู
นักวิชาการคอมพิวเตอร์ เชี่ยวชาญ | กรรมการ |
| ๖. หัวหน้าฝ่าย ในสำนักงานมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| ๗. ผู้อำนวยการกองกลาง | กรรมการและเลขานุการ |
| ๘. หัวหน้างานประชุม กองกลาง | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| ๙. นางลัดดาวรรณ บำรุงกาญจน์ | ผู้ช่วยเลขานุการ |

ให้คณะกรรมการฯ ทำหน้าที่ ดังนี้

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

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่นี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๑๙ มกราคม พ.ศ. ๒๕๖๔

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)

อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้