



มหาวิทยาลัยแม่โจ้
MAEJO UNIVERSITY



คู่มือการบริหารความเสี่ยง



คำนำ

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

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

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยง
และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

เมษายน 2565

สารบัญ

หน้า

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

4-9

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

ส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

10-32

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

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

34-47

- ตัวอย่างการวิเคราะห์/การจัดทำแผน/การรายงานผล
- คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายใน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ความสำคัญและประโยชน์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง เป็นองค์ประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดีภายใต้หลักธรรมาภิบาล เพราะนอกจากจะสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นการเพิ่มมูลค่าความน่าเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในการดูแลและปกป้องทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย รวมถึงการปฏิบัติตามกฎหมายระเบียบ และข้อบังคับต่าง ๆ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของระบบงานอันจะนำไปสู่ความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

กฎหมาย ระเบียบด้านการบริหารความเสี่ยง

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

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ไว้ดังนี้

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

ประกาศมหาวิทยาลัยแม่โจ้

นโยบายการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยง ถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กรอย่างมีธรรมาภิบาล โดยปัจจัยหลักของการบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ เกิดจากความมุ่งมั่นของหัวหน้าหน่วยงานและผู้กำกับดูแล

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

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

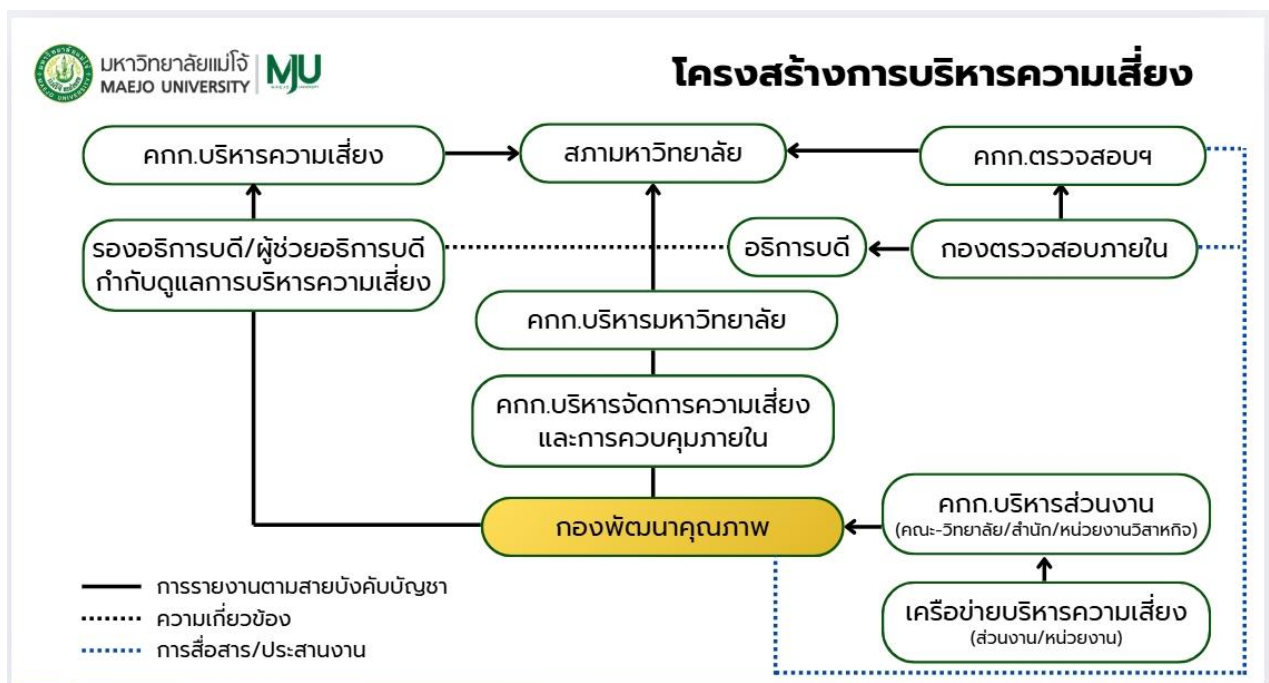
ประกาศ ณ วันที่ 23 เมษายน พ.ศ.2565

โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงถือได้ว่าเป็นกลไกที่สำคัญอย่างยิ่งในการผลักดันมหาวิทยาลัย ให้บรรลุผลสัมฤทธิ์ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดโครงสร้าง นโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน และดำเนินการอย่างเป็นระบบ

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

1. ระดับมหาวิทยาลัย
2. ระดับคณะ วิทยาลัย สำนัก หน่วยงานวิสาหกิจ หรือเรียกชื่อเป็นอย่างอื่นที่มีฐานเทียบเท่า



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

หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างบริหารความเสี่ยง

บทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

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

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

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง

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



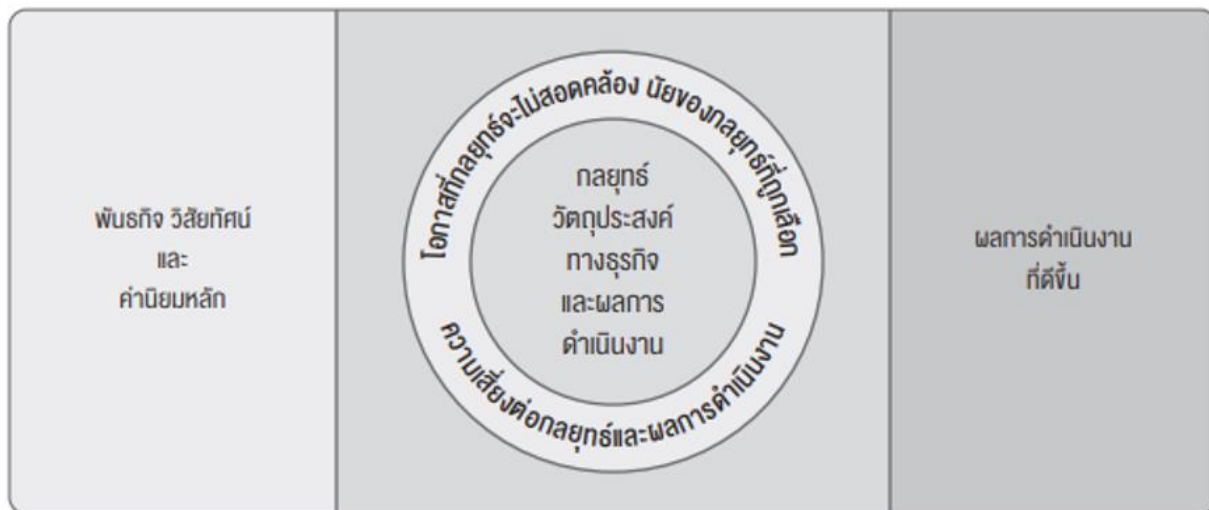
มหาวิทยาลัย มีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบและมีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงที่ชัดเจน ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ครอบคลุมเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเภท ได้แก่

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

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

ส่วนที่ 2

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง



ภาพที่ 3 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ในบริบทของพันธกิจ วัตถุประสงค์ และค่านียมหลัก

เพื่อกำหนดทิศทางและผลการดำเนินงานขององค์กร

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

1. ความหมายความจำกัดความที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

1.1 การบริหารความเสี่ยง หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการเหตุการณ์ ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวได้รับการออกแบบให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ประเมินผลกระทบ และกำหนดวิธีการจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นในระดับหนึ่งว่าการดำเนินงานในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถและเพิ่มมูลค่าให้หน่วยงาน

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

1.3 โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

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

1.5 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้น

1.6 ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

1.7 การจัดลำดับความเสี่ยง เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้าน แล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ในภาคผนวก หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการโดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

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

➤ ระดับความเสี่ยงต่ำ หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดมีโอกาสดังกล่าวน้อยหรือน้อยมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อย/หรือน้อยมาก สามารถยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ โดยไม่ต้องเพิ่มการจัดการ

➤ ระดับความเสี่ยงปานกลาง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดปานกลาง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรปานกลาง อยู่ในระดับที่อาจยอมรับความเสี่ยงได้ เพิ่มหรือไม่ต้องเพิ่มการจัดการก็ได้ เป็นเขตเฝ้าระวัง แต่ต้องมอบหมายให้มีการติดตามควบคุมอย่างใกล้ชิด ไม่ให้ความเสี่ยงสูงขึ้น

➤ ระดับความเสี่ยงสูง หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูง หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรสูง ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการ

➤ ระดับความเสี่ยงสูงมาก หมายถึง ความเสี่ยงนั้นมีโอกาสเกิดขึ้นสูงมาก หากเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับสูงมาก ไม่สามารถที่จะยอมรับความเสี่ยงนั้นได้ ต้องมีแผนการจัดการทันที

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

➤ ปัจจัยภายใน ระดับของการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Aversion)

➤ ปัจจัยภายนอก ระดับของความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร

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

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

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

เนื่องจากมักมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องและมักมีการนำปัญหาระบุเป็นความเสี่ยงอยู่เสมอ ดังนั้น จึงได้แสดงความแตกต่างระหว่างปัญหา และความเสี่ยง ดังตารางต่อไปนี้

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

1.13. ประเภทของความเสี่ยงจำแนกเป็น 6 ประเภทดังนี้

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

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

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

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

หมายเหตุ :

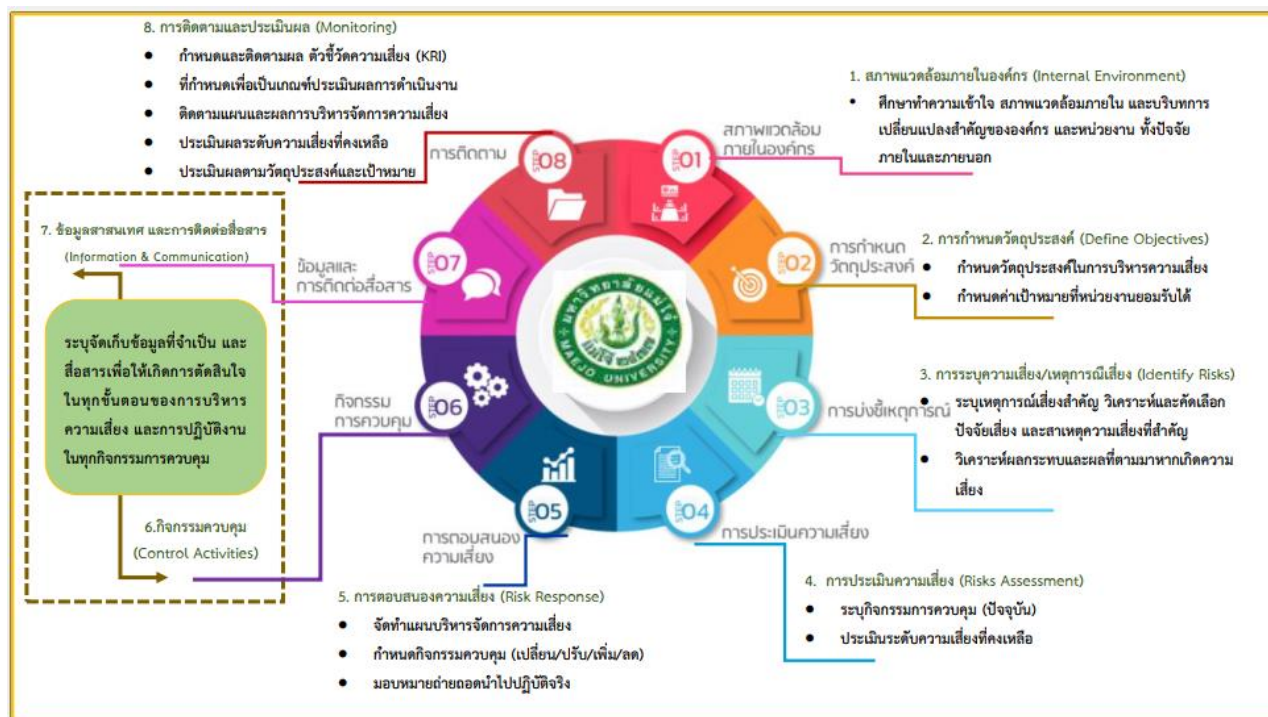
1. หากสาระของความเสียหายเข้าข่ายข้อใดข้อหนึ่งในประเภทความเสี่ยงก็ถือว่าเป็นความเสี่ยงในประเภทนั้น ๆ ได้
2. รายการความเสี่ยงบางตัวอาจกำหนดเป็นประเภทได้มากกว่า 1 ประเภท เช่น เป็นทั้งความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ เป็นต้น หากมีความจำเป็นต้องจัดกลุ่มเป็นความเสี่ยงประเภทใดประเภทหนึ่งให้พิจารณาประเภทที่เข้าเงื่อนไขมากกว่า

2. ขั้นตอนและกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

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

มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนดขั้นตอนกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้ทุกส่วนงานภายในมหาวิทยาลัยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานด้านการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยอ้างอิงหลักการตามแนวปฏิบัติมาตรฐานสากล COSO-ERM แบบบูรณาการประกอบด้วย 8 ขั้นตอนดังนี้

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



จากแผนภาพดังกล่าว สามารถอธิบายขั้นตอนได้ดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

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

2. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเปรียบเสมือนทิศทาง และเป้าหมายในการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย/ส่วนงานซึ่งจะทำให้การบริหารจัดการความเสี่ยงมีความเชื่อมโยง ส่งเสริม สนับสนุนการบริหารยุทธศาสตร์ การบริหารงานประจำที่สำคัญของมหาวิทยาลัย และส่วนงานให้ประสบความสำเร็จตามคาดหวัง โดยมีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดวัตถุประสงค์ในการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และหรือสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ภารกิจของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน เพื่อกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและสนับสนุนการดำเนินงานระหว่างกันในทุกระดับของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความสำเร็จได้ในภาพรวม

2. ส่วนงานภายในมหาวิทยาลัย ควรต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ดำเนินการตามนโยบายและแนวทางด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย วิเคราะห์และระบุเหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในระดับส่วนงานและวัตถุประสงค์ระดับมหาวิทยาลัย

3. กำหนดค่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัย หรือส่วนงานยอมรับได้โดยอาจใช้วิธีการ/เทคนิค ได้แก่ การประชุมของฝ่ายบริหาร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงาน เป็นต้น

3. การระบุเหตุการณ์เสี่ยง (Risk Event Identification)

เป็นการระบุความเสี่ยง/เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งหมด ที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการของมหาวิทยาลัย/ส่วนงาน ซึ่งอาจมีทั้งเหตุการณ์ที่เป็นโอกาส (ผลกระทบเชิง

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



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

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

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

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

เป็นการค้นหามีเหตุการณ์ความเสี่ยงใดบ้าง ที่อาจเกิดขึ้นแล้วมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและส่วนงาน/หน่วยงาน โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย ซึ่งจำแนกประเภทความเสี่ยงเป็น 6 ประเภท คือ

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

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

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

4. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่เราได้ระบุและทำความเข้าใจเหตุการณ์ความเสี่ยงแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงในปัจจุบัน เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอและเหมาะสม และอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

เป็นการประเมินเพื่อหาระดับความเสี่ยงโดยพิจารณาจากโอกาสในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง และผลกระทบด้านต่าง ๆ ที่มหาวิทยาลัย/ส่วนงานได้รับ โดยการประเมินให้ใช้เกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือเกณฑ์ที่ส่วนงานกำหนดขึ้นเองภายใต้บริบทของส่วนงานแต่ควรให้สอดคล้องกับเกณฑ์ของมหาวิทยาลัย ซึ่งการประเมินจะใช้ข้อมูลในอดีตและการคาดการณ์ในอนาคตมาพิจารณาร่วมกัน

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด

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

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

ประเมินค่าคะแนนการยอมรับโอกาสที่จะเกิด หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์นั้นจะเกิด

ประเมินค่าคะแนนการยอมรับผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ หมายถึง การประเมินค่าคะแนนการยอมรับความเสียหายที่มีต่อหน่วยงานหากเกิดเหตุการณ์นั้นจริง

การจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Rating) เป็นการพิจารณาความเสี่ยงภายใต้มิติของโอกาสเกิดและผลกระทบ ซึ่งการประเมินผลกระทบจะต้องพิจารณาผลกระทบทุกด้านแล้วเลือกผลกระทบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงกับตารางเกณฑ์ผลกระทบที่แสดงไว้ หากระดับค่าคะแนนทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสียหายใดไม่อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ให้นำความเสี่ยงนั้นไปวางแผนบริหารจัดการ โดยคำนึงถึงต้นทุนที่ใช้ในการจัดการกับคุณค่าหรือผลประโยชน์ที่จะได้รับด้วย

ค่าเบี่ยงเบนที่สามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) คือระดับความเบี่ยงเบนจากเกณฑ์ที่ทำให้องค์กรมั่นใจว่าองค์กรได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยการเบี่ยงเบนที่รับได้นั้นควรอยู่ในระดับที่สามารถทำให้บรรลุเป้าหมายสอดคล้องกับ Risk Appetite ที่ตั้งขึ้นด้วย

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

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

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix) ดังนี้

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

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

โอกาส (L)

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

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

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

ตัวอย่างเกณฑ์การประเมินโอกาสเกิด (Likelihood)

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

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

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

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

ตัวอย่างเกณฑ์การวัดผลกระทบ (Impact)

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

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

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

ระดับ	คะแนน	ผลกระทบการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
น้อยมาก	1	เกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนบุคคลที่เปิดเผยโดยทั่วไป แต่อาจมีผลกระทบในแง่ของการสร้างความรำคาญต่อเจ้าของข้อมูล

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

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

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

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

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

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

5. การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response)

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



- **จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยง** โดยพิจารณามาตรการ/กิจกรรม/โครงการที่สอดคล้องเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง สาเหตุเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม (ปัจจุบัน) ซึ่งจะทำให้เห็นสิ่งที่ต้องดำเนินการว่ามีวัตถุประสงค์ในการลดโอกาสเกิด (Likelihood) หรือ ลดผลกระทบ (Impact) ของความเสี่ยง เพื่อที่จะทำให้อัตราความเสี่ยงลดลง ให้อยู่ในระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของหน่วยงาน
- **กำหนด (เปลี่ยน/ปรับ/เพิ่ม/ลด) กิจกรรมควบคุม** ที่สอดคล้องกับแผนบริหารจัดการความเสี่ยงทั้งในรูปแบบของนโยบายผู้บริหาร กิจกรรมประจำ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน หรืออื่น ๆ เพื่อช่วยให้อย่างมั่นใจว่าความเสี่ยงจะได้รับการตอบสนองความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ
- **มอบหมาย ถ่ายทอด นำไปปฏิบัติ**

6. กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยงให้เพียงพอและเหมาะสมกับระดับความเสี่ยง มีการจัดกลุ่มของกิจกรรมควบคุมออกเป็น 4 แบบดังนี้

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

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

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

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

7. ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร (Information & Communication)

ข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสาร เปรียบเสมือนฐานที่สำคัญของกระบวนการบริหารความเสี่ยง เกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอนและกิจกรรม ในการดำเนินการบริหารจัดการและตัดสินใจที่สำคัญต้องอยู่บนฐานของข้อมูลสารสนเทศและข้อเท็จจริงที่เพียงพอ มีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ และทันเวลา แต่อย่างไรก็ตามทุกข้อมูลมีต้นทุน ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องคัดเลือกเฉพาะข้อมูลที่มีความจำเป็นเท่านั้น

นอกจากนี้เพื่อให้สามารถบริหารจัดการและนำข้อมูลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ตามวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในรูปแบบ ช่องทาง และช่วงเวลาที่เหมาะสมกับผู้ใช้ข้อมูลในแต่ละขั้นตอนการบริหารจัดการความเสี่ยง และการดำเนินงานในกิจกรรมควบคุมอีกด้วย

8. การติดตามและการประเมินผล (Monitoring)

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

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

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

การกำหนด KRI ที่ดี

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

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

การติดตามผลการปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงเพื่อให้มั่นใจว่าการจัดการความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ มีความเหมาะสม หรือควรปรับเปลี่ยนหากแผนนั้นไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ การติดตามผลควรดำเนินการโดยผู้บริหารและบุคลากรภายในส่วนงานเองในบางกรณีอาจให้ที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญอิสระจากภายนอกมหาวิทยาลัย/ ส่วนงานช่วยในการติดตามเป็นครั้งคราวได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการรายงานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยทุก รอบ 6 เดือน 9 เดือนและ 12 เดือน โดย

ครั้งที่ 1 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนตุลาคม-มีนาคม และจัดส่งรายงานภายในเดือนเมษายน

ครั้งที่ 2 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนเมษายน-มิถุนายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนกรกฎาคม

ครั้งที่ 3 เป็นการติดตามผลการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคม – กันยายน และจัดส่งรายงานภายในเดือนตุลาคม

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

การรายงานผลการปฏิบัติการตามแผนบริหารความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัยต้องทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มประสิทธิผล/ประสิทธิภาพของแผนการบริหารความเสี่ยง โดยให้พิจารณาจากข้อมูลสำคัญ 3 ส่วน ประกอบกัน ดังนี้

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

แนวทางการสรุปผลการบริหารความเสี่ยง

การสรุปผลการบริหารความเสี่ยง โดยทั่วไปเมื่อมหาวิทยาลัย และส่วนงาน/หน่วยงานได้ทำการประเมินระดับความเสี่ยงหลังการบริหารจัดการแล้ว นำไปพิจารณาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงก่อนการบริหารจัดการจะสามารถสรุปผลการบริหารจัดการความเสี่ยง ได้ดังนี้

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

***** เอกสารการบริหารความเสี่ยงที่ต้องจัดส่งต่อมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี*****

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

หมายเหตุ :

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

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

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



รายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

เอกสารแนบ 1

ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

ประเด็นความเสี่ยง S1:

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง :

ข้อมูลอ้างอิง :

ประเภทความเสี่ยง S : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		5	ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
ประเด็นความเสี่ยง S1 :			
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			
KRI 1 :			
KRI 2 :			
ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง			
ปัจจัยเสี่ยงภายใน		ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	
1.....		1.....	
2.....		2.	
3.....			
ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย			
1.			
2.			

9

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)		▪
4 (สูง)		▪
3 (ปานกลาง)		▪
2 (น้อย)		▪
1 (น้อยมาก)		▪

10

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

KRI:

11

ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

KRI :

ประเมินระดับความเสี่ยง

12

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

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

13

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี

14

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม

15

หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ

1.

1.

ผู้รับผิดชอบ :

1.....

2.....

ส่วนงานผู้รับผิดชอบ :

คำอธิบายแบบฟอร์มวิเคราะห์และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยง (เอกสารแนบ 1)

- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4 ที่ต้องดำเนินการวิเคราะห์
 - 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)(**ส่วนประเภทความเสี่ยง 5) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) และ 6) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) ส่วนงาน/หน่วยงาน สามารถพิจารณาประเมินและวิเคราะห์เพิ่มเติมได้ตามความต้องการตามบริบทของส่วนงาน**)
- (2) ระบุประเด็นความเสี่ยงเพื่อประเมินและวิเคราะห์ (คือ **เหตุการณ์ที่มีความไม่แน่นอน อาจเกิดขึ้น หรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ในอนาคต** ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบเชิงลบ เกิดความสูญเสีย ความเสียหายต่อความสำเร็จในการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร)
- (3) ระบุการได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง คือการระบุที่ไปที่มา และ/หรือความเป็นไปได้ว่าจะเกิดความเสี่ยง
- (4) ระบุการอ้างอิงข้อมูลหรือเอกสารที่เกี่ยวข้องที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง
- (5) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง เช่น รองอธิการบดีด้านนโยบายและแผน
- (6) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** เป็นเสมือนสัญญาณบ่งชี้ที่ทำให้เกิดความเสี่ยง และสามารถแจ้งเตือนภัยของความเสี่ยง
- (7) ระบุปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง
 - **ปัจจัยภายใน** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรมองค์กร/ นโยบายการบริหารและการจัดการ/ ความรู้/ความสามารถทักษะของบุคลากร/ กระบวนการทำงาน/ ข้อมูล/ ระบบสารสนเทศ/ เครื่องมืออุปกรณ์ เป็นต้น
 - **ปัจจัยภายนอก** อาทิ การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ/สังคม/การเมือง/กฎหมาย/ คู่แข่ง/ เทคโนโลยี/ภัยธรรมชาติ/ สิ่งแวดล้อม/ พฤติกรรมความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ เป็นต้น
- (8) ระบุผลกระทบความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย/ส่วนงานหน่วยงาน
- (9) ระบุเกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ
- (10) ระบุระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จากตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** (4)
- (11) ระบุระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) จากตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย **Key Risk Indicator (KRI)** (4)
- (12) ประเมินระดับความเสี่ยง
 - ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่ของการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงว่ามีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด
 - ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยงที่หากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบในด้านต่าง ๆ
 - ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) อาจเกิดความเสี่ยง (ก่อน) ดำเนินกิจกรรมจากการวิเคราะห์
 - ระบุระดับความเสี่ยง **สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ**
- (13) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่มีปัจจุบัน กรณีเป็นประเด็นความเสี่ยงเดิม และหรือ/ความเสี่ยงคงเหลือ (ถ้ามี)
- (14) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงเพิ่มเติมจากเดิมที่มีอยู่ (**กิจกรรมใหม่เท่านั้น/ ต้องระบุ**)
- (15) ระบุผู้รับผิดชอบกิจกรรม และส่วนงาน-หน่วยงานผู้รับผิดชอบกิจกรรม

เอกสารแนบ 2

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

ประเภทความเสี่ยง	รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง (ก่อน) ดำเนินกิจกรรม				วิธีการจัดการ risk	ปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :		ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk			(KRI)	เป้าหมาย	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กำหนดแล้วเสร็จ	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	s1		5	5	25	สูงมาก	ลดความเสี่ยง				3	3	9	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1		4	4	16	สูง	โอนถ่ายความเสี่ยง				1	1	1	ต่ำ			
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	O1		4	3	12	สูง	ลดความเสี่ยง				5	1	5	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1		4	2	8	ปานกลาง	ยอมรับความเสี่ยง				2	3	6	ปานกลาง			
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1		5	4	20	สูงมาก	ยอมรับความเสี่ยง				2	2	4	ต่ำ			
ความเสี่ยงภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)	R1		5	3	15	สูง	ยอมรับความเสี่ยง				1	2	2	ต่ำ			

สรุปการจัดทำแผนการบริหารจัดการความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568

หลักเกณฑ์การทวงถามความคุ้มค่าตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด.)

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

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน

2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน

กิจกรรม

ประเด็น

ตำแหน่ง อนุมัติ _____
วันที่ _____

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารส่วนงาน คราวประชุมครั้งที่ 00/0000 เมื่อวันที่

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

 ระบุตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม :

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ ?
 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ..... ?
- (1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4
- 1) ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)
 - 2) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
 - 3) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
 - 4) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)
 - 5) ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk) (ถ้ามี)
 - 6) ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk) (ถ้ามี)
- (2) ระบุรหัสความเสี่ยง เช่น ด้าน Strategic Risk/ S1 เป็นต้น
- (3) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณา ดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน
- (4) ระบุค่าคะแนนโอกาสเกิด (Likelihood) ก่อนดำเนินการกิจกรรมลดความเสี่ยง
- (5) ระบุค่าคะแนนผลกระทบ (Impact) ก่อนดำเนินการกิจกรรมลดความเสี่ยง
- (6) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ก่อนดำเนินการกิจกรรมลดความเสี่ยง
- (7) ระบุระดับความเสี่ยง ก่อนดำเนินการกิจกรรมลดความเสี่ยง
- (8) ระบุวิธีการตอบสนองความเสี่ยง (การจัดการความเสี่ยง 4 T) : 1.การยอมรับความเสี่ยง (Take)/2. การลดความเสี่ยง (Treat)/ 3. การ กระจาย/การถ่ายโอนความเสี่ยง (Transfer)/ 4. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate)
- (9) ระบุปัจจัยที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง (ระบุเฉพาะปัจจัยภายใน)
- (10) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI)
- (11) ระบุหน่วยนับตัวชี้วัด KRI เช่น ร้อยละ/ จำนวน/ เรื่อง/ ค่าเฉลี่ย เป็นต้น ตามความเหมาะสม ตามบริบทของตัวชี้วัดที่กำหนด
- (12) ระบุค่าคะแนนความเสี่ยงโอกาสที่จะเกิดที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
- (13) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ
- (14) ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

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

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

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

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

โอกาส (L)

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

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

เอกสารแนบ 3

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

ประเภทความเสี่ยง	รหัสความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	ค่าคะแนนความเสี่ยง ที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)				ค่าคะแนนความเสี่ยง (หลังดำเนินการ)				มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึง ปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)	สถานะ กิจกรรม	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			ผู้รับผิดชอบประเด็น/ กิจกรรม
			โอกาสที่ จะเกิด	ผล กระ ทบ	คะแนน risk	ระดับ risk	โอกาสที่จะ เกิด	ผล กระ ทบ	คะแนน risk	ระดับ risk				KRI	เป้าหมาย	ผล	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	s1		5	5	25	สูงมาก	5	5	25	สูงมาก			✓				
ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1		4	3	12	สูง	4	3	12	สูง			○				
ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)	O1		5	1	5	ปานกลาง	3	3	9	ปานกลาง			x				
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)	C1		2	2	4	ต่ำ	1	1	1	ต่ำ							
ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1		1	4	4	ปานกลาง	2	2	4	ต่ำ							
ความเสี่ยงภาพลักษณ์องค์กร (Reputation Risk)	R1		1	3	3	ต่ำ	1	3	3	ต่ำ			✓				

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 2568 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 31 มีนาคม 2568

1.กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด

1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ จำนวน

1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จำนวน

1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำยังไม่ได้ดำเนินการ จำนวน

33	กิจกรรม
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

0.00

2.ประเด็นความเสี่ยงของแผนบริหารจัดการความเสี่ยงมีทั้งหมดจำนวน

2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินการ

2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ในแผน

7	ประเด็น
	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ
	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

ทั้งนี้ หน่วยงานมีตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง ในภาพรวม ดังนี้

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ
2. สามารถลดความเสี่ยงในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ

เป้าหมาย %	ผลการดำเนินงาน	
70	0	กิจกรรม คิดเป็นอัตราร้อยละ
70	0	ประเด็น คิดเป็นอัตราร้อยละ

มีผลการดำเนินงานดังนี้

0.00

0.00

หมายเหตุ

เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สถานะกิจกรรมดำเนินงานแล้วเสร็จ

เครื่องหมาย ○ หมายถึง สถานะกิจกรรมอยู่ระหว่างการดำเนินงาน

เครื่องหมาย X หมายถึง สถานะกิจกรรมไม่ได้ดำเนินการ

.....
(.....)
ตำแหน่ง คณบดี.....
วันที่.....

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

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

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ.....

(1) ระบุประเภทความเสี่ยง 1 – 4

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

(2) ระบุรหัสความเสี่ยง เช่น ด้าน Strategic Risk/ S1 เป็นต้น

(3) ระบุประเด็นความเสี่ยงจากการประเมินและวิเคราะห์ โดยพิจารณาค่าคะแนนของความเสี่ยง (ตัวเลข) จัดลำดับความสำคัญ พิจารณาดำเนินการตามวิธีการลดความเสี่ยงที่มีค่าคะแนนสูงสุดก่อน

(4) – (7) ระบุค่าคะแนนผลกระทบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ เมื่อดำเนินการจัดการความเสี่ยงแล้วเสร็จ

- ระบุค่าคะแนนรวม (โอกาส X กระทบ) ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้

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

- ระบุระดับความเสี่ยง สูงมาก/สูง/ปานกลาง/ต่ำ

แผนผังเมทริกซ์ (Risk Matrix)

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

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

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

(12) ระบุมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงที่จะดำเนินการลดความเสี่ยง

(13) ระบุผลการดำเนินงานมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง (รวมถึงปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไข)

(14) ระบุสถานะการดำเนินงานของกิจกรรม

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

**** ในกรณีมีการยกเลิกกิจกรรมต้องระบุกิจกรรมใหม่ หรือระบุเหตุผลอันสมควรในช่องผลการดำเนินกิจกรรม และการยกเลิกหรือเปลี่ยนแปลงกิจกรรมต้องไม่กระทบต่อประเด็นความเสี่ยง**

(15) - (17) ระบุตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย Key Risk Indicator (KRI) เป้าหมาย /ผลของเป้าหมาย ณ ปัจจุบัน

(18) ระบุผู้รับผิดชอบประเด็น/กิจกรรม

ส่วนที่ 3 ภาคผนวก

ตัวอย่างการประเมินและวิเคราะห์/ การจัดทำแผน/การรายงานผล



“ตัวอย่าง”รายงานวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)

1

ประเด็นความเสี่ยง S1: การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570 (ความเสี่ยงคงเหลือ)

2

3 การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : ตามที่มหาวิทยาลัยแม่โจ้ได้ประกาศจัดกลุ่มเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 (ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม : Technology Development and Innovation) เมื่อวันที่ 18 กันยายน 2564 มหาวิทยาลัยได้วิเคราะห์เหตุการณ์ในอนาคตและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่มีความไม่แน่นอน ทั้งที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุผลตามพันธกิจและเป้าหมายของมหาวิทยาลัย



จากแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่าน 100 ปี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2477-2577 และแผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2566-2570 โดยได้กำหนดแผนงาน โครงการ/กิจกรรมที่มีการบูรณาการและต่อเนื่องตลอดห่วงโซ่อุปทาน เพื่อสร้างผลผลิตและตอบโจทย์ตัวชี้วัดในการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสู่สถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 2 ด้านการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมเกษตรสมัยใหม่ และกำหนดเป้าหมายผลผลิตตามจุดเน้นในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาความเป็นเลิศที่สอดคล้องกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ พันธกิจ และตัวชี้วัดของสถาบันอุดมศึกษากลุ่มที่ 2 โดยได้กำหนดเป้าหมายการพัฒนาหลังเสร็จสิ้นการดำเนินงานตามแผนพัฒนาความเป็นเลิศในปี พ.ศ.2570 เพื่อให้เห็นการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้ประชาคมของมหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้เห็นภาพความสำเร็จและร่วมขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน

มหาวิทยาลัยได้พิจารณาเลือกคู่เทียบจากสถาบันอุดมศึกษาที่อยู่ในการจัดลำดับให้เป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ทั้งหมดจำนวน 2 สถาบัน ประกอบด้วย 1) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี และ 2) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลล้านนา โดยมีประเด็นที่ใช้

เทียบเคียงคือ [ตัวชี้วัดของผลการประเมินตนเองของมหาวิทยาลัยคู่เทียบกลุ่มที่ 2](#) ทั้งในด้าน Performance และด้าน Potential จำนวน 8 ตัวชี้วัด และมหาวิทยาลัยทำ [การเปรียบเทียบข้อมูลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ และมหาวิทยาลัยคู่เทียบ](#)

มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานของตัวชี้วัดที่ระดับ 5 จำนวน 5 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) นักศึกษาและบัณฑิตผู้ประกอบการ (Student and Graduate Entrepreneur) 2) บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาแลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม (Talent Mobility Consultation) 3) ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมของสถาบันอุดมศึกษา (University - Industry Linkage) 4) หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่ใช้เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการ (Technological/ Innovation- Driven Entrepreneurial Education) และ 5) ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการในสถาบันอุดมศึกษา (Technological/ Innovation-Driven Entrepreneurial Ecosystem) **และมีผลการดำเนินงานตัวชี้วัดที่ระดับ 1 (ต่ำ) จำนวน 3 ตัวชี้วัด** ได้แก่ 1) รางวัลด้านผู้ประกอบการ (Startup Awards) 2) งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ (Startup Co-Investment Funding) ต่ำกว่าคู่เทียบ และ 3) งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา (Technological/Innovative Development Funding)

เมื่อเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกับคู่เทียบแล้วจะพบว่า ตัวชี้วัดรางวัลด้านผู้ประกอบการ (Startup Awards) นี้ ได้ระดับ 1 ทั้ง 3 มหาวิทยาลัย เนื่องจากเกณฑ์การประเมินค่อนข้างสูง และมหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานด้านงบประมาณ ในตัวชี้วัดงบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ และตัวชี้วัดงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาความเป็นผู้ประกอบการของสถาบันอุดมศึกษา ที่ต่ำกว่าคู่เทียบทั้งสองแห่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องให้ความสำคัญในการผลักดันประเด็นดังกล่าวให้มากขึ้น

จากผลการดำเนินงานย้อนหลังที่ผ่านมา พบว่า ตัวชี้วัดของการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 มีรายละเอียด ดังนี้:

4

ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2	ผล 2564	ผล 2565	ผล 2566	แผน 2567	ผล 2567	รวม 64-67	เป้า 2568	ระดับ Risk	เป้า 2570
1. นักศึกษาและบัณฑิตที่ได้รับการพัฒนาเป็นผู้ประกอบการ	562 คน	716 คน	1,145 คน	300 คน	2,043 คน	6,889 คน	350 คน	L (ต่ำ)	รวม 1,600 คน
2. รางวัลด้านผู้ประกอบการ	20 รางวัล	24 รางวัล	24 รางวัล	25 รางวัล	7 รางวัล	75 รางวัล	30 รางวัล	E (สูงมาก)	รวม 640 รางวัล
3. งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่	16.155 ล้านบาท	43.986 ล้านบาท	20.918 ล้านบาท	25 ล้านบาท	4.19 ล้านบาท	85.249 ล้านบาท	30 ล้านบาท	E (สูงมาก)	รวม 240 ล้านบาท
4. บุคลากรสถาบันอุดมศึกษาและนักศึกษาที่แลกเปลี่ยนความรู้สู่ภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	60 คน	270 คน	645 คน	100 คน	684 คน	-	120 คน	M (ปานกลาง)	ปีละ 240 คน
5. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการ	19 ระบบ	5 ระบบ	5 ระบบ	5 ระบบ	5 ระบบ	-	5 ระบบ	L (ต่ำ)	ระดับ 5
6. หลักสูตร/โปรแกรมเฉพาะที่เทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อความเป็นผู้ประกอบการ	31 หลักสูตร	36 หลักสูตร	57 หลักสูตร	35 หลักสูตร	41 หลักสูตร	150 หลักสูตร	40 หลักสูตร	L (ต่ำ)	รวม 100 หลักสูตร

ตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2	ผล 2564	ผล 2565	ผล 2566	แผน 2567	ผล 2567	รวม 64-67	เป้า 2568	ระดับ Risk	เป้า 2570
7. งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	24.366 ล้านบาท	32.307 ล้านบาท	43.553 ล้านบาท	35 ล้านบาท	29.61 ล้านบาท	129.836 ล้านบาท	35 ล้านบาท	E (สูงมาก)	รวม 400 ล้านบาท
8. ความร่วมมือเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม	39 เครือข่าย	76 เครือข่าย	70 เครือข่าย	45 เครือข่าย	78 เครือข่าย	-	50 เครือข่าย	M (ปานกลาง)	ปีละ 20 เครือข่าย

ข้อมูลอ้างอิง :

- (1) แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566-2570) ฉบับปรับปรุง
- (2) แผนปฏิบัติการประจำปี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2568
- (3) แผนพัฒนาความเป็นเลิศมหาวิทยาลัยแม่โจ้ พ.ศ.2566-2570
- (4) [แผนแม่บทการเปลี่ยนผ่าน 100 ปี มหาวิทยาลัยแม่โจ้ 2477-2577](#)

ประเภทความเสี่ยง S : ด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)		1	5	ส่วนงานและผู้รับผิดชอบประเด็นความเสี่ยง :
2	ประเด็นความเสี่ยง S1 : การบรรลุเป้าหมายตัวชี้วัดการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 ภายในปี 2570			▪ รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) ▪ ผู้ช่วยอธิการบดี (ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ) ▪ ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP) ▪ ผู้อำนวยการกองแผนงาน ▪ หัวหน้าฝ่ายขับเคลื่อนและกิจการพิเศษ
6 ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :				
KRI 1: รางวัลด้านผู้ประกอบการ				
KRI 2: งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่				
KRI 3: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม				
7 ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง				
ปัจจัยเสี่ยงภายใน			ปัจจัยเสี่ยงภายนอก	
1. ทรัพยากรทางการเงินที่ได้รับจัดสรรไม่เพียงพอ 2. ขาดการสื่อสารเพื่อสร้างหรือบูรณาการความร่วมมือจากส่วนงาน หน่วยงาน หรือบุคลากรภายในที่มีความเชี่ยวชาญในประเด็นที่เกี่ยวข้อง 3. กฎระเบียบบางอย่างของมหาวิทยาลัยที่ยังไม่เอื้อและไม่ชัดเจน เช่น ระเบียบการจัดเก็บ และจัดสรรรายได้จากการให้บริการ และการทำงานร่วมกับหน่วยงานภายนอก			1. ความไม่แน่นอนของนโยบายภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับสถาบันอุดมศึกษา 2. การจัดประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University) 3. การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคมเทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม การเมือง 4. งบประมาณสำหรับขับเคลื่อนการพลิกโฉมที่เสนอไว้ในแผนพัฒนาความเป็นเลิศไม่ได้รับการจัดสรรจากกระทรวง อว. ตามที่เสนอเนื่องจาก อว. มีการ	

และ ระเบียบการบริหารงานบุคคลที่ยังไม่เอื้อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลาย รวมถึงการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด 4. ไม่สามารถปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง	ปรับเปลี่ยนแนวทางการจัดทำข้อเสนอโครงการ การกำหนดวัตถุประสงค์และผลผลิตที่ส่งมอบเป็นรูปธรรมชัดเจน 5. หลักเกณฑ์การประเมินตัวชี้วัดมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 ตามคู่มือการประเมิน การกำหนดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา (ฉบับปรับปรุง) ที่ อว. กำหนด มีเกณฑ์การประเมินระดับผลการดำเนินงาน จำนวน 5 ระดับ โดยมีสูตรการคำนวณ (ตัวตั้ง/ตัวหาร) ในระดับที่สูง เมื่อเทียบกับจำนวนกลุ่มเป้าหมายทั้งหมด บางตัวยังไม่ชัดเจน และเป้าหมายสูงเกินไป 6. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ความรู้/ทักษะที่รวดเร็ว
8 ผลกระทบความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย	
3. ภาพลักษณ์ความน่าเชื่อถือในการเป็นมหาวิทยาลัยกลุ่มที่ 2 (กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม :Technology Development and Innovation) 4. งบประมาณโครงการพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาและพัฒนากำลังคนขั้นสูง (Reinventing University) กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง 5. แนวทางการจัดทำข้อเสนอโครงการพัฒนาความเป็นเลิศของสถาบันอุดมศึกษาและพัฒนากำลังคนขั้นสูง (Reinventing University) กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม มีการกำหนดวัตถุประสงค์และผลผลิตที่ส่งมอบเป็นรูปธรรมชัดเจน 6. แหล่งทุนภายนอกในการสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมลดลง 7. ความสามารถในการแข่งขันในตลาดสถาบันการศึกษา	

9 เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ		
ระดับ	โอกาสที่จะเกิดความเสียหาย (Likelihood : L)	ความรุนแรงของผลกระทบ (Impact : I)
5 (สูงมาก)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายต่ำกว่าร้อยละ 70	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดมากกว่าร้อยละ 10 - มหาวิทยาลัยเป็นข่าวเสียหายวงกว้าง
4 (สูง)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 70	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไม่เกินร้อยละ 7 - มหาวิทยาลัยเป็นข่าวซุบซิบเสียหาย
3 (ปานกลาง)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และ แหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไม่เกินร้อยละ 5 - ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2 (น้อย)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 90	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรร และแหล่งทุนภายนอก ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไม่เกินร้อยละ 3 - ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
1 (น้อยมาก)	ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100	- งบประมาณที่ได้รับจัดสรรและแหล่งทุนภายนอกเป็นไปตามเป้าหมายหรือมากกว่าแผนที่กำหนด - ไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อมหาวิทยาลัย

10

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

KRI 1: รางวัลด้านผู้ประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100

KRI 2: งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100

KRI 3: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 100

11

ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

KRI 1: รางวัลด้านผู้ประกอบการเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80

KRI 2: งบประมาณแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่เป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80

KRI 3: งบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้ประกอบการและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรมกับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมเป็นไปตามเป้าหมายร้อยละ 80

ประเมินระดับความเสี่ยง

12

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

ระดับความเสี่ยง				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				การจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	ลดความเสี่ยง
5	4	20	E สูงมาก	3	2	6	M ปานกลาง	

13 มาตรการ/กิจกรรมควบคุมที่มี	14 มาตรการ/กิจกรรมควบคุมปรับปรุง/เพิ่มเติม	15 หน่วยงาน/ผู้รับผิดชอบ
2. โครงการยกระดับวิสาหกิจชุมชนและผู้ประกอบการใหม่ด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรใหม่ (ต่อเนื่อง) 3. โครงการพลิกโฉมมหาวิทยาลัยแม่โจ้สู่มหาวิทยาลัยที่เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมการเกษตรสมัยใหม่ (ต่อเนื่อง) 4. โครงการยกระดับระบบนิเวศนวัตกรรมเพื่อเสริมศักยภาพผู้ประกอบการธุรกิจเทคโนโลยี นวัตกรรมเกษตรและอาหารขั้นสูง (ต่อเนื่อง) 5. โครงการสร้างเคลื่อนย้ายบุคลากรระหว่างมหาวิทยาลัยและอุตสาหกรรม 6. โครงการยกระดับและสร้างเครือข่ายตลาดสินค้าเกษตรด้วยการตลาดดิจิทัล 7. โครงการผลิตกำลังคนขั้นสูงด้านการเกษตรอัจฉริยะ 8. โครงการยกระดับการบริหารบุคลากรรองรับการพลิกโฉมมหาวิทยาลัย 9. โครงการปฏิรูปกฎระเบียบข้อบังคับเพื่อพลิกโฉมมหาวิทยาลัย	1. ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการและงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม (ต่อเนื่อง) - การผลักดันงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ - การสร้างความตระหนักรู้ด้านทรัพย์สินทางปัญญาให้นักวิจัย นักศึกษาและบุคลากร - การพัฒนาศักยภาพบุคลากรในมหาวิทยาลัยด้านทรัพย์สินทางปัญญา (ระบบนิเวศด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมเพื่อเร่งพัฒนาผู้ประกอบการและงบประมาณการพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม) 2. การพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ภายใต้โครงการพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรมด้านวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (ต่อเนื่อง) - การออกประกาศตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่าด้วยการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญาจากผลงานวิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2565	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม : 1. ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP) 2. หัวหน้าฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ ส่วนงานผู้รับผิดชอบ: อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร/ ฝ่ายขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และโครงการพิเศษ