คู่มือการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

(ฉบับปรับปรุง) พ.ศ. 2570

(Maejo University Enterprise Risk Management Manual 2027)

งานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย

คำนำ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ในฐานะเครื่องมือสำคัญในการสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และการสร้างความยั่งยืนขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายการอุดมศึกษา

การบริหารความเสี่ยงมิใช่เพียงกระบวนการควบคุมความสูญเสียหรือการป้องกันปัญหาเท่านั้น แต่เป็นกระบวนการบริหารจัดการความไม่แน่นอนอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ สร้างคุณค่า และเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

คู่มือฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยอ้างอิงหลักการตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 แนวคิด COSO Enterprise Risk Management Framework 2017 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐของกรมบัญชีกลาง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางกลางในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

มหาวิทยาลัยมุ่งหวังให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง สร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture) ที่เข้มแข็ง และบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการปฏิบัติงานประจำ การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารผลการดำเนินงาน และการตัดสินใจในทุกระดับอย่างเป็นรูปธรรม

คณะกรรมการบริหารจัดการความสี่ยง
และการควบคุมภายใน
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ 2570

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	ก
สารบัญ	ข
ส่วนที่ 1 บทนำและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง	1
• ความเป็นมาและความสำคัญ	1
• วัตถุประสงค์ของคู่มือ	1
• ขอบเขตการบังคับใช้	1
• ความหมายและนิยามของความเสี่ยง	2
• ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา	3
• วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง	4
• หลักการบริหารความเสี่ยงตาม ISO 31000:2018	4
• ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาล	5
• กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง	6
• ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง	6
• ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง (Critical Success Factors)	7
• ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” (Risk) และ “ปัญหา” (Issue/Problem)	9
• คำจำกัดความ/ศัพท์เฉพาะ (Glossary)	11
ส่วนที่ 2 นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง	15
• นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo University Risk Management Policy)	15
• นโยบายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Policy)	17
• คำแถลงการณ์กำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance Statement)	19
• วิสัยทัศน์ด้านการบริหารความเสี่ยง	21
• วัตถุประสงค์เชิงนโยบาย	21
• หลักการบริหารความเสี่ยงองค์กร	22
• กรอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017	22
• หลักการบริหารความเสี่ยงตาม ISO 31000	23
• ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย	24
• ความเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน	24
• ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx)	24

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

- ความเชื่อมโยงกับ ESG และการพัฒนาอย่างยั่งยืน 25
- แนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง 25
- วัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture) 25

ส่วนที่ 3 โครงสร้างการกำกับดูแลและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ 26

(Governance Structure and Three Lines Model)

- หลักการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง 26
- โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง 26
- บทบาทหน้าที่ 28
- การกำกับดูแลตามแนวคิด Three Lines Model 32
- หลักการความรับผิดชอบร่วมกัน 33
- สายการรายงานและการยกระดับความเสี่ยง (Risk Reporting & Escalation) 35
- หลักการกำกับดูแลความเสี่ยงองค์กร (Risk Governance Principles) 35
- กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย (Risk Committee Charter) 36
- อำนาจการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance Authority) 36
- เกณฑ์การยกระดับความเสี่ยง (Risk Escalation Criteria) 37
- การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแล 37

ส่วนที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยง 38

- หลักการของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร 38
- วัตถุประสงค์ของกรอบการบริหารความเสี่ยง 38
- กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) 38
- กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo University Risk Management Process: 8 Steps) 42
- ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Governance & Culture) 44
- ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting) 47
- ขั้นตอนที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์เสี่ยง (Performance – Identify Risks) 49
- ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Performance – Risk Assessment) 53
- ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Performance – Risk Response) 62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
• ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)	68
• ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)	71
• ขั้นตอนที่ 8 การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring, Review and Continuous Improvement)	74
ภาคผนวก	78
• แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	79
• แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง	82
• แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)	89
• แบบฟอร์มรายงานผลบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)	94
• ตัวอย่างกระบวนการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)	95
• ตัวอย่างการรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-02)	125
• คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ เรื่องแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารคจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	139

ส่วนที่ 1
บทนำและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญ

สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษาในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งในด้านโครงสร้างประชากร เทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ การแข่งขันระดับนานาชาติ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนข้อกำหนดทางกฎหมายและนโยบายภาครัฐที่มีความซับซ้อนมากขึ้น

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาชั้นนำ จำเป็นต้องมีระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่มีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยให้สามารถคาดการณ์ความไม่แน่นอน เตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ลดผลกระทบเชิงลบ และใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกลไกสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร เสริมสร้างธรรมาภิบาล และสร้างความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว

1.2 วัตถุประสงค์ของคู่มือ

1. เพื่อกำหนดกรอบ แนวทาง และมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย
3. เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
4. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานข้อมูลความเสี่ยง
5. เพื่อเสริมสร้างระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ
6. เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร
7. เพื่อยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและความโปร่งใส
8. เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัย

1.3 ขอบเขตการบังคับใช้

คู่มือฉบับนี้ใช้บังคับกับทุกส่วนงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ได้แก่

- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
- สำนักงานมหาวิทยาลัย
- คณะ
- วิทยาลัย
- สำนัก
- หน่วยงานวิสาหกิจ

1.4 ความหมายและนิยามของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลกระทบจากความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานขององค์กร ทั้งในด้านบวกและด้านลบ โดยความเสี่ยงมิได้หมายถึงปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว แต่เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

ในบริบทของสถาบันอุดมศึกษา ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การแข่งขันทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี การขาดแคลนบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ ตลอดจนภัยพิบัติหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่อาจส่งผลกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย องค์ประกอบของความเสี่ยง

1. **เหตุการณ์ (Event)** เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การรั่วไหลของข้อมูล หรือการสูญเสียบุคลากรสำคัญ
2. **สาเหตุ (Cause)** ปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ทำให้เกิดความเสี่ยง เช่น การขาดระบบควบคุมภายในที่เหมาะสม การพึ่งพาแหล่งรายได้เพียงช่องทางเดียว หรือการขาดแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉิน
3. **ผลกระทบ (Impact)** ผลที่อาจเกิดขึ้นหากความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริง เช่น ความเสียหายด้านการเงิน ชื่อเสียงองค์กร คุณภาพการศึกษา หรือการหยุดชะงักของการดำเนินงาน
4. **โอกาสเกิด (Likelihood)** ความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่กำหนด

มุมมองของความเสี่ยง

1. **ความเสี่ยงเชิงลบ (Threat Risk)** เป็นความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายหรือผลกระทบในทางลบต่อองค์กร เช่น การทุจริต การโจมตีทางไซเบอร์ การสูญเสียรายได้ หรือภัยพิบัติทางธรรมชาติ
2. **ความเสี่ยงเชิงบวก (Opportunity Risk)** เป็นความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่โอกาสในการพัฒนาและสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร เช่น การนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรใหม่ หรือการขยายความร่วมมือระดับนานาชาติ

นิยามตามมาตรฐานสากล

• COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM: 2017) กำหนดว่า ความเสี่ยง คือ “ความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร”

• ISO 31000:2018 กำหนดว่า ความเสี่ยง คือ “ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อวัตถุประสงค์ (Effect of Uncertainty on Objectives)”

สรุป ความเสี่ยงในบริบทของมหาวิทยาลัย หมายถึง ความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรสามารถลดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ พร้อมทั้งใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัย

1.5 ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันอุดมศึกษา

การบริหารความเสี่ยงเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ติดตาม และจัดการกับความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงาน โดยเฉพาะในสถาบันอุดมศึกษาซึ่งต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และนโยบายภาครัฐ การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นทั้งเครื่องมือในการป้องกันความเสียหายและกลไกเชิงกลยุทธ์ในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร **ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย**

1. **สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย**
   - ช่วยให้การดำเนินงานด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ
   - ลดอุปสรรคและความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
2. **ส่งเสริมหลักธรรมาภิบาลและความโปร่งใสในการบริหารจัดการ**
   - สนับสนุนการบริหารงานตามหลักความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้
   - สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากร ศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม
3. **เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการตัดสินใจ**
   - ช่วยให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม
   - สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลและการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
4. **เสริมสร้างความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต**
   - ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์และเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด
   - เพิ่มความสามารถในการฟื้นตัวและปรับตัวขององค์กร (Organizational Resilience)
5. **สนับสนุนการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนขององค์กร**
   - เปิดโอกาสให้องค์กรใช้ประโยชน์จากความเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพการดำเนินงาน
   - สนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่ความยั่งยืนตามแนวทางการบริหารจัดการสมัยใหม่และมาตรฐานสากล
6. **รองรับการประกันคุณภาพการศึกษาและการประเมินองค์กร**
   - เป็นกลไกสำคัญที่เชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน การประกันคุณภาพการศึกษา และเกณฑ์การพัฒนาองค์กร เช่น EdPEx
   - ช่วยให้องค์กรสามารถแสดงถึงความสามารถในการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม

สรุป การบริหารความเสี่ยงในสถาบันการศึกษาเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่สำคัญในการสร้างความมั่นคง ความโปร่งใส และความยั่งยืนขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรสามารถป้องกันและลดผลกระทบจากความเสี่ยง

ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืนในอนาคต

1.6 วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

1. เพื่อกำหนดกรอบและแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย ให้ทุกส่วนงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกัน
2. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบการกำหนดนโยบาย แผนงาน และการจัดสรรทรัพยากร
3. เพื่อระบุ ประเมิน และบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร
4. เพื่อลดโอกาสเกิดและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการรับมือและฟื้นตัวจากสถานการณ์วิกฤตหรือการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
5. เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า มีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้
6. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk Culture) และส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง
7. เพื่อสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง
8. เพื่อสร้างคุณค่า เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1.7 หลักการบริหารความเสี่ยงตาม ISO 31000:2018

มหาวิทยาลัยแม่โจ้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวทางในการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแล การบริหารจัดการ และการตัดสินใจในทุกระดับ โดยมีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การสร้างและปกป้องคุณค่า (Creates and Protects Value) การบริหารความเสี่ยงต้องสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และสร้างคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. การบูรณาการเข้ากับกระบวนการบริหารจัดการ (Integrated) การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำกับดูแล การวางแผน การบริหารจัดการ และการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ

3. การเป็นส่วนหนึ่งของการตัดสินใจ (Part of Decision Making) การพิจารณาความเสี่ยงต้องเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และการตัดสินใจเชิงบริหาร

4. การจัดการความไม่แน่นอน (Addresses Uncertainty) การบริหารความเสี่ยงช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ เตรียมความพร้อม และตอบสนองต่อความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม

5. การใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดประกอบการตัดสินใจ (Best Available Information) การประเมินความเสี่ยงต้องอาศัยข้อมูล ข้อเท็จจริง หลักฐาน และความรู้ที่เชื่อถือได้ พร้อมทั้งคำนึงถึงข้อจำกัดของข้อมูลที่มีอยู่

6. การคำนึงถึงบริบทขององค์กร (Customized) การบริหารความเสี่ยงต้องสอดคล้องกับบริบท วัฒนธรรม โครงสร้าง และพันธกิจของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

7. การมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Inclusive) มหาวิทยาลัยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร นักศึกษา ศิษย์เก่า ภาคีเครือข่าย และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องในการบริหารความเสี่ยง

8. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Dynamic) การบริหารความเสี่ยงต้องมีความยืดหยุ่น สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้อย่างทันท่วงที

9. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continual Improvement) มหาวิทยาลัยมุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

1.8 ความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาล

การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาล เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่มีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้างความโปร่งใส ประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบ และความยั่งยืนขององค์กร

1. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) เป็นกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยมุ่งเน้นการบริหารความไม่แน่นอน การลดผลกระทบเชิงลบ และการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น

2. การควบคุมภายใน (Internal Control) เป็นกระบวนการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่า การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านประสิทธิผลของการดำเนินงาน ความน่าเชื่อถือของรายงานทางการเงิน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง การควบคุมภายในถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการความเสี่ยง โดยช่วยลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

3. ธรรมาภิบาล (Good Governance) เป็นหลักการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม ความคุ้มค่า หลักนิติธรรม และคุณธรรม เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเป็นที่เชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ทั้งสามองค์ประกอบทำงานเชื่อมโยงกันเป็นระบบ (Governance, Risk Management and Control : GRC) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และส่งเสริมการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืนในระยะยาว

ดังนั้น มหาวิทยาลัยแม่โจ้จึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนกา ร กำกับดูแลกิจการที่ดี และเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

1.9 กฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ดำเนินการภายใต้กรอบกฎหมาย หลักเกณฑ์ และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในระดับประเทศและระดับสากล เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล โดยมีกรอบอ้างอิงสำคัญ ดังนี้

1. พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561
2. หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562
3. แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ (กรมบัญชีกลาง พ.ศ. 2564)
4. พระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562
5. ประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ว่าด้วยแนวปฏิบัติเพื่อให้การจัดการอุดมศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
6. ข้อบังคับมหาวิทยาลัยแม่โจ้ว่าด้วยธรรมาภิบาล พ.ศ. 2563
7. COSO Enterprise Risk Management Framework (2017)
8. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines

มหาวิทยาลัยแม่โจ้นำหลักการจากมาตรฐานสากลดังกล่าวมาประยุกต์ใช้ร่วมกับกฎหมายและระเบียบของภาครัฐ เพื่อพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ สามารถสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

1.10 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ สามารถรองรับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร โดยคาดว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัย ดังนี้

1) สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถระบุและบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายด้านการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ช่วยให้การวางแผน การกำหนดนโยบาย การบริหารทรัพยากร และการดำเนินงานของส่วนงานและหน่วยงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีระบบ ลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

3) สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารบนพื้นฐานข้อมูลความเสี่ยง ทำให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดมาตรการรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์

4) เสริมสร้างระบบธรรมาภิบาล การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการควบคุมภายใน ช่วยให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ มีความรับผิดชอบ และสอดคล้องกับกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

5) ลดโอกาสเกิดความสูญเสียและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ช่วยลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นต่อการเงิน ทรัพย์สิน บุคลากร ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งเพิ่มความสามารถในการป้องกันและควบคุมความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

6) เพิ่มความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและภาวะวิกฤต ส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการคาดการณ์ เตรียมความพร้อม และตอบสนองต่อความเสี่ยงใหม่ (Emerging Risks) เหตุการณ์ฉุกเฉิน และภาวะวิกฤตต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงสนับสนุนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

7) ส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สร้างความตระหนักรู้ ความเข้าใจ และความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกระดับในการบริหารความเสี่ยง ทำให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำและการตัดสินใจในทุกระดับ

8) เพิ่มความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ช่วยเสริมสร้างความเชื่อมั่นให้แก่สภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร นักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า หน่วยงานภาครัฐ ภาคเอกชน และสังคม ว่ามหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสามารถรับมือกับความไม่แน่นอนได้อย่างเหมาะสม

9) สนับสนุนการประกันคุณภาพและความเป็นเลิศขององค์กร ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) ระบบประกันคุณภาพการศึกษา และมาตรฐานการบริหารจัดการภาครัฐที่เกี่ยวข้อง อันนำไปสู่การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

10) เสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอน โอกาส และความท้าทายในอนาคตได้อย่างเหมาะสม สร้างความสามารถในการแข่งขัน ความมั่นคงทางการเงิน ความน่าเชื่อถือ และการเติบโตอย่างยั่งยืนตามเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยในระยะยาว

1.11 ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง (Critical Success Factors)

การบริหารความเสี่ยงจะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผลและสร้างคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยได้อย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อมีปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญทั้งในด้านนโยบาย โครงสร้างการกำกับดูแล บุคลากร และวัฒนธรรมองค์กร โดยมหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1) การสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากผู้กำกับดูแลและผู้บริหารระดับสูง (Leadership Commitment) สภามหาวิทยาลัย อธิการบดี และผู้บริหารทุกระดับต้องให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงอย่างจริงจัง โดย

กำหนดนโยบาย ทิศทาง เป้าหมาย และสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อผลักดันให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารองค์กร

2) การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ (Strategic Integration) การบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการตัดสินใจในทุกระดับ เพื่อให้สามารถบริหารจัดการปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) โครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน (Effective Governance Structure) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงของสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร คณะกรรมการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดการกำกับ ติดตาม และประเมินผลอย่างเป็นระบบ

4) การบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการดำเนินงาน (Process Integration) การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำ การวางแผน การบริหารโครงการ การบริหารงบประมาณ การควบคุมภายใน และการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่องและเป็นรูปธรรม

5) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ (Participation and Accountability) บุคลากรทุกคนมีบทบาทสำคัญในการระบุ ประเมิน รายงาน และบริหารจัดการความเสี่ยงในขอบเขตความรับผิดชอบของตน โดยต้องตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นหน้าที่ร่วมกันของทั้งองค์กร

6) การพัฒนาวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร (Risk Culture) มหาวิทยาลัยต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง กล้ารายงานปัญหาและความเสี่ยงที่พบ ยอมรับการเปลี่ยนแปลง และมีความรับผิดชอบต่อการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

7) ระบบข้อมูลและสารสนเทศที่มีคุณภาพ (Reliable Information) การตัดสินใจด้านความเสี่ยงต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และเชื่อถือได้ รวมถึงมีระบบฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการติดตามและรายงานความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

8) การสื่อสารและการรายงานที่มีประสิทธิภาพ (Effective Communication and Reporting) มหาวิทยาลัยต้องมีระบบการสื่อสารและรายงานความเสี่ยงที่ชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องได้รับข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจและการกำกับดูแลอย่างทันท่วงที

9) การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Continuous Improvement) ต้องมีการติดตาม ประเมินผล และทบทวนประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งนำผลการประเมินมาปรับปรุงกระบวนการ วิธีการ และมาตรการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

10) การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง (Proactive Risk Management) มหาวิทยาลัยต้องสามารถคาดการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมถึงความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risks) และเตรียมมาตรการรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัวขององค์กร

11) การสนับสนุนทรัพยากรที่เพียงพอ (Resource Support) การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนด้านบุคลากร งบประมาณ เทคโนโลยี และเครื่องมือที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

12) การสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาล (Governance, Risk and Control Integration) การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินควบคู่กับระบบการควบคุมภายในและหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดี การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง และการสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยแม่โจ้มุ่งส่งเสริมให้ปัจจัยแห่งความสำเร็จดังกล่าวเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กรในทุกระดับ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างคุณค่า สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

1.12 ความแตกต่างระหว่าง “ความเสี่ยง” (Risk) และ “ปัญหา” (Issue/Problem)

การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องแยกแยะความแตกต่างระหว่าง "ความเสี่ยง" และ "ปัญหา" ให้ชัดเจน เนื่องจากทั้งสองแนวคิดมีลักษณะ วิธีการจัดการ และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน แม้ว่าจะมีความเชื่อมโยงกันก็ตาม

1) ความเสี่ยง (Risk) *ความเสี่ยง หมายถึง ผลของความไม่แน่นอน (Effect of Uncertainty) ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย หรือผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในอนาคต โดยความเสี่ยงอาจก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในเชิงลบ (Threat) และเชิงบวก (Opportunity)*

ลักษณะสำคัญ

- เป็นเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่ยังไม่เกิดขึ้น
- มีความไม่แน่นอน (Uncertainty)
- สามารถประเมินโอกาสเกิด (Likelihood) และผลกระทบ (Impact) ได้
- สามารถกำหนดมาตรการป้องกัน ควบคุม หรือบรรเทาผลกระทบล่วงหน้าได้
- มุ่งเน้นการบริหารเชิงรุก (Proactive Management)

ตัวอย่าง

- ความเสี่ยงที่จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงจากการแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านการอุดมศึกษาของภาครัฐ
- ความเสี่ยงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ที่อาจส่งผลต่อระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
- ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่อาจกระทบต่อพื้นที่การเกษตรและงานวิจัยของมหาวิทยาลัย

2) ปัญหา (Issue/Problem) *ปัญหา หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วจริง และกำลังส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ผลลัพธ์ หรือเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการแก้ไขหรือดำเนินการตอบสนองในทันที*

ลักษณะสำคัญ

- เป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว
- เป็นข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจพบหรือยืนยันได้
- ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน
- ต้องได้รับการแก้ไขหรือดำเนินการโดยเร่งด่วน
- มุ่งเน้นการบริหารเชิงรับและการแก้ไขปัญหา (Reactive Management)

ตัวอย่าง

- ระบบสารสนเทศสำหรับการลงทะเบียนเรียนขัดข้องในช่วงเปิดภาคการศึกษา
- งบประมาณโครงการวิจัยไม่เพียงพอจนทำให้โครงการต้องหยุดดำเนินการ
- อุปกรณ์ห้องปฏิบัติการชำรุดและไม่สามารถใช้งานได้
- เกิดเหตุข้อมูลสารสนเทศรั่วไหลจากระบบของมหาวิทยาลัย

3) การเปรียบเทียบระหว่างความเสี่ยงและปัญหา

ประเด็น	ความเสี่ยง (Risk)	ปัญหา (Issue/Problem)
สถานะของเหตุการณ์	✓ ยังไม่เกิดขึ้น	✓ เกิดขึ้นแล้ว
ระดับความไม่แน่นอน	✓ มีความไม่แน่นอน	✓ เป็นข้อเท็จจริง
ช่วงเวลา	✓ อนาคต	✓ ปัจจุบัน
แนวทางจัดการ	✓ ป้องกัน ลด หรือควบคุม	✓ แก้ไข ฟื้นฟู และลดผลกระทบ
การประเมิน	✓ ประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ	✓ ประเมินความรุนแรงและผลเสียที่เกิดขึ้น
ลักษณะการบริหาร	✓ เชิงรุก (Proactive)	✓ เชิงรับ (Reactive)

4) ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงและปัญหา *ความเสี่ยงและปัญหามีความเชื่อมโยงกันอย่างใกล้ชิด โดยความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมอาจพัฒนาเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นจริงและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย*

ตัวอย่างเช่น

- ความเสี่ยง: ระบบเครือข่ายมีความเสี่ยงต่อการถูกโจมตีทางไซเบอร์
- หากไม่มีมาตรการป้องกันที่เพียงพอ
- อาจนำไปสู่ปัญหา: ระบบสารสนเทศถูกโจมตีจนไม่สามารถให้บริการได้

ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นกระบวนการเชิงป้องกันที่มุ่งลดโอกาสการเกิดปัญหา ลดความรุนแรงของผลกระทบ และเพิ่มความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบรรลุเป้าหมายและพันธกิจอย่างยั่งยืน

1.13 คำจำกัดความ/ศัพท์เฉพาะ (Glossary)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน จึงกำหนดคำจำกัดความและศัพท์เฉพาะที่ใช้ในคู่มือฉบับนี้ ดังต่อไปนี้

หน่วยงานและผู้เกี่ยวข้อง

สป.อว. หมายถึง สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

ผู้กำกับดูแล (Governing Body) หมายถึง สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งมีหน้าที่กำกับดูแล กำหนดนโยบายและติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัย หมายถึง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

หัวหน้าหน่วยงานของรัฐ หมายถึง อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามความหมายของพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หมายถึง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อกำกับ ดูแล และให้ข้อเสนอแนะด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยสภามหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลระบบการควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และการตรวจสอบภายใน

คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย หมายถึง คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ซึ่งทำหน้าที่กำกับและบริหารงานตามนโยบายของมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน หมายถึง คณะกรรมการที่อธิการบดีแต่งตั้งขึ้นเพื่อกำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

กองตรวจสอบภายใน หมายถึง กองตรวจสอบภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ส่วนงาน หมายถึง คณะ วิทยาลัย หรือส่วนงานที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ ตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

หน่วยงาน หมายถึง สำนัก สำนักงาน หน่วยงานวิสาหกิจ หรือหน่วยงานสนับสนุนอื่นตามโครงสร้างมหาวิทยาลัย

ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย หมายถึง อธิการบดี รองอธิการบดี และผู้ช่วยอธิการบดี

ผู้บริหารระดับส่วนงาน หมายถึง คณบดี รองคณบดี และผู้ช่วยคณบดี

ผู้บริหารระดับหน่วยงาน หมายถึง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้อำนวยการสำนักงาน และผู้อำนวยการหน่วยงานวิสาหกิจ

ผู้รับผิดชอบ หมายถึง บุคลากรหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ติดตาม หรือรายงานผลด้านการบริหารความเสี่ยง

บุคลากร หมายถึง ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย พนักงานส่วนงาน ลูกจ้าง และผู้ปฏิบัติงานทุกประเภทของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำจำกัดความด้านการบริหารความเสี่ยง

คู่มือบริหารความเสี่ยง หมายถึง คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปีงบประมาณ หมายถึง ระยะเวลาตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคมของปีหนึ่ง ถึงวันที่ 30 กันยายนของปีถัดไป

การบริหารความเสี่ยง (Enterprise Risk Management : ERM) หมายถึง กระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management) หมายถึง กิจกรรมในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน ตอบสนอง ติดตาม และสื่อสารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลกระทบของความไม่แน่นอนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบทั้งเชิงลบและเชิงบวก

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) หมายถึง สาเหตุหรือเงื่อนไขที่อาจก่อให้เกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

เหตุการณ์ความเสี่ยง (Risk Event) หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

โอกาสเกิด (Likelihood) หมายถึง ความถี่หรือความน่าจะเป็นที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ความรุนแรงหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

ความเสี่ยงโดยธรรมชาติ (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่มีอยู่ก่อนการดำเนินกิจกรรมควบคุมหรือมาตรการจัดการใด ๆ

ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่หลังจากดำเนินมาตรการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยงแล้ว

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) หมายถึง เอกสารหรือฐานข้อมูลที่ใช้รวบรวม บันทึก และติดตามข้อมูลความเสี่ยงขององค์กร

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) หมายถึง บุคคลหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ ติดตาม และรายงานผลความเสี่ยงที่ได้รับมอบหมาย

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) หมายถึง แนวทางหรือมาตรการที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดการความเสี่ยง เช่น การหลีกเลี่ยง การลด การถ่ายโอน หรือการยอมรับความเสี่ยง

การลดความเสี่ยง (Risk Mitigation) หมายถึง มาตรการที่ดำเนินการเพื่อลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยง

การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring) หมายถึง กระบวนการติดตามและประเมินสถานะความเสี่ยงและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

การสื่อสารและการให้คำปรึกษาด้านความเสี่ยง (Risk Communication and Consultation) หมายถึง กระบวนการแลกเปลี่ยนข้อมูล ความคิดเห็น และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเสี่ยงกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การควบคุมภายในและการกำกับดูแล

การควบคุมภายใน (Internal Control) หมายถึง กระบวนการหรือกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย

กิจกรรมการควบคุม (Control Activity) หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ หรือมาตรการที่ใช้ในการควบคุมและลดความเสี่ยง

ธรรมาภิบาล (Good Governance) หมายถึง หลักการบริหารจัดการองค์กรที่ยึดถือความโปร่งใส ความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักนิติธรรม ความคุ้มค่า และคุณธรรม

การกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) หมายถึง โครงสร้าง บทบาท หน้าที่ และกระบวนการที่ใช้กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

Three Lines Model หมายถึง แนวทางการกำกับดูแลและบริหารความเสี่ยงที่กำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงาน ผู้กำกับดูแล และผู้ตรวจสอบ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการองค์กร

วัฒนธรรมความเสี่ยงและความต่อเนื่องทางธุรกิจ

วัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) หมายถึง ค่านิยม ทัศนคติ ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคลากรที่มีต่อการบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk) หมายถึง ความเสี่ยงใหม่หรือความเสี่ยงที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในอนาคต

แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) หมายถึง แผนที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ภารกิจสำคัญของมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินต่อไปได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤต

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management) หมายถึง กระบวนการเตรียมความพร้อม ตอบสนอง และฟื้นฟูองค์กรจากเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบรุนแรง

ตัวชี้วัดและกรอบการยอมรับความเสี่ยง

ตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicator : KPI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินผลการดำเนินงานและความสำเร็จตามเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator : KRI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามระดับความเสี่ยงและเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้าถึงแนวโน้มการเกิดความเสี่ยง

ตัวชี้วัดประสิทธิผลของการควบคุม (Key Control Indicator : KCI) หมายถึง ตัวชี้วัดที่ใช้ประเมินประสิทธิผลของกิจกรรมการควบคุมภายในและมาตรการจัดการความเสี่ยง

ข้อมูลภาพรวมความเสี่ยง (Risk Profile) หมายถึง ภาพรวมสถานะความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งแสดงระดับความเสี่ยงสำคัญ แนวโน้ม และมาตรการจัดการที่เกี่ยวข้อง

ถ้อยแถลงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Statement) หมายถึง คำแถลงอย่างเป็นทางการของมหาวิทยาลัยที่กำหนดระดับความเสี่ยงโดยรวมที่ยินดีจะยอมรับเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite : RA) หมายถึง ระดับความเสี่ยงโดยรวมที่มหาวิทยาลัยยินดีจะยอมรับในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ขีดจำกัดความเบี่ยงเบนของความเสี่ยง (Risk Tolerance Limit) หมายถึง ระดับความเบี่ยงเบนสูงสุดที่มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับได้ก่อนที่จะต้องดำเนินมาตรการเพิ่มเติม

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT) หมายถึง ช่วงความเบี่ยงเบนของระดับความเสี่ยงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ภายใต้กรอบ Risk Appetite ที่กำหนด

ระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดและผลกระทบต่ำ สามารถยอมรับได้และดำเนินการติดตามตามปกติ

ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Moderate Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ต้องมีมาตรการควบคุมและติดตามอย่างสม่ำเสมอ

ระดับความเสี่ยงสูง (High Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ต้องกำหนดแผนบริหารจัดการและติดตามอย่างใกล้ชิดโดยผู้บริหาร

ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบรุนแรงและไม่สามารถยอมรับได้ ต้องได้รับการจัดการและรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงโดยเร่งด่วน

ส่วนที่ 2
นโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง

2.1 นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo University Risk Management Policy)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management : ERM) ในฐานะกลไกสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยยึดหลักการและแนวปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยงสากล ได้แก่ COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017) มาตรฐาน ISO 31000:2018 หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ ตลอดจนแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี การควบคุมภายใน การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx) และเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารงานปกติ การวางแผนยุทธศาสตร์ การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจเชิงบริหาร การบริหารโครงการ การบริหารทรัพยากร และการติดตามผลการดำเนินงาน โดยต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ ต่อเนื่อง และบูรณาการทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเหมาะสม

มหาวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมให้บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk Awareness) มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง และร่วมกันสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture) ที่เข้มแข็ง โดยยึดหลักว่าการบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร คณาจารย์ บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน เพื่อสนับสนุนการสร้างคุณค่า (Value Creation) การรักษาคุณค่า (Value Preservation) และการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) ให้แก่มหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย จึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise-Wide Risk Management) มหาวิทยาลัยจะดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกพันธกิจ ทุกส่วนงาน ทุกกระบวนการ และทุกระดับการบริหาร โดยเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการดำเนินงานประจำ เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิผล

2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite and Risk Tolerance) มหาวิทยาลัยจะกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ให้สอดคล้องกับบริบท เป้าหมาย และความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญ และการตอบสนองต่อความเสี่ยง

3. การตระหนักรู้และการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้บริหารทุกระดับและบุคลากรทุกคนต้องตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ด้านการบริหารความเสี่ยง มีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน ติดตาม และรายงานความเสี่ยง รวมถึงบริหารจัดการทั้งความเสี่ยงและโอกาสที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

4. การใช้มาตรฐานและแนวปฏิบัติเดียวกันทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยกำหนดกระบวนการ เครื่องมือ หลักเกณฑ์ และรูปแบบการรายงานด้านการบริหารความเสี่ยงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง ความเข้าใจร่วมกัน และสามารถเปรียบเทียบผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การบูรณาการกับการควบคุมภายในและธรรมาภิบาล การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการควบคู่กับระบบการควบคุมภายใน การกำกับดูแลกิจการที่ดี การตรวจสอบภายใน และการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่ามหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

6. การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risks) มหาวิทยาลัยจะติดตาม วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน รวมถึงความเสี่ยงเกิดใหม่ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ การแข่งขันทางการศึกษา ภัยคุกคามทางไซเบอร์ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และปัจจัยด้านภูมิรัฐศาสตร์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมืออย่างเหมาะสม

7. การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและข้อมูลสารสนเทศ มหาวิทยาลัยส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ และข้อมูลเชิงวิเคราะห์ในการบริหารความเสี่ยง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม ประเมิน วิเคราะห์ และรายงานความเสี่ยง รวมถึงการพัฒนาระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

8. การบริหารความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศและความเสี่ยงไซเบอร์ มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความมั่นคงของระบบสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลและสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9. การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร มหาวิทยาลัยจะส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานประจำในทุกระดับ สร้างค่านิยม ทัศนคติ และพฤติกรรมที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง จนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและยั่งยืน

10. การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มหาวิทยาลัยจะสนับสนุนการพัฒนาความรู้ ทักษะ และสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และธรรมาภิบาลของผู้บริหารและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับวุฒิภาวะด้านการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

11. การบริหารความต่อเนื่องและการตอบสนองภาวะวิกฤติ มหาวิทยาลัยจะจัดให้มีระบบบริหารความต่อเนื่องขององค์กร (Business Continuity Management : BCM) และแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อเตรียมความพร้อมในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน ภัยพิบัติ หรือภาวะวิกฤติที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน พร้อมทั้งกำหนดกระบวนการสื่อสารในภาวะวิกฤติที่ถูกต้อง รวดเร็ว และเหมาะสมต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

12. การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มหาวิทยาลัยจะติดตาม ประเมินผล และทบทวนประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ยุทธศาสตร์ เทคโนโลยี กฎหมาย และความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงมีความทันสมัยและเกิดประสิทธิผลสูงสุดอย่างต่อเนื่อง

สภามหวิทยาลัย

ณ วันที่ .....

2.2 นโยบายระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite Policy)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำกับดูแล การตัดสินใจเชิงบริหาร การจัดสรรทรัพยากร และการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Risk Capacity)

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้สะท้อนถึงระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยินดีรับเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้เรียน บุคลากร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ความมั่นคงทางการเงิน และความยั่งยืนขององค์กร ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละมิติดังต่อไปนี้

1. ด้านการจัดการศึกษาและคุณภาพผู้เรียน/บัณฑิต (Education and Student/Graduate Quality)

มหาวิทยาลัยมุ่งรักษามาตรฐานคุณภาพการศึกษา คุณภาพผู้เรียน และคุณภาพบัณฑิตในทุกระดับการศึกษา ทั้งหลักสูตรระดับปริญญา (Degree Programs) และหลักสูตรการเรียนรู้ตลอดชีวิตหรือหลักสูตรที่ไม่มุ่งให้ปริญญา (Non-Degree Programs) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้เรียน ผู้ปกครอง ผู้ใช้บัณฑิต และสังคม

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ มาตรฐานวิชาการ คุณภาพหลักสูตร การพัฒนาทักษะแห่งอนาคต และประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้เรียน จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** เนื่องจากความผิดพลาดหรือความบกพร่องในด้านดังกล่าวอาจส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพบัณฑิต มาตรฐานการศึกษา และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

2. ด้านการวิจัย นวัตกรรม และการสร้างองค์ความรู้ (Research, Innovation and Knowledge Creation)

มหาวิทยาลัยมีเป้าหมายในการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งนวัตกรรมและการพัฒนาเทคโนโลยี โดยเฉพาะด้านการเกษตร อาหาร สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาชุมชน จึงต้องสนับสนุนการคิดค้นสิ่งใหม่ การสร้างองค์ความรู้ การวิจัยขั้นแนวหน้า และการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่การใช้ประโยชน์เชิงสังคมและเชิงพาณิชย์

มหาวิทยาลัยยินดีรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมเพื่อสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมและการพัฒนางานวิจัยที่มีผลกระทบสูง จึงกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ **ระดับปานกลาง (Medium Appetite)**

อย่างไรก็ตาม ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมการวิจัย ความซื่อสัตย์ทางวิชาการ การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา หรือการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและมาตรฐานสากล มหาวิทยาลัยกำหนด **ระดับ**

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต่ำมาก (Low Appetite) หรือไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite) ตามลักษณะของเหตุการณ์

3. ด้านสมรรถนะและความยั่งยืนทางการเงิน (Financial Performance and Sustainability)

มหาวิทยาลัยมุ่งรักษาความมั่นคงทางการเงิน ความสามารถในการพึ่งพาตนเอง และความยั่งยืนทางการคลัง เพื่อรองรับการดำเนินภารกิจในระยะยาว โดยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ดังนี้

3.1 การปฏิบัติตามวินัยการเงินการคลัง

มหาวิทยาลัยยึดมั่นในการบริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สินของรัฐอย่างโปร่งใส ถูกต้องและเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาล **ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)** สำหรับการทุจริต การใช้จ่ายงบประมาณโดยมิชอบ การกระทำผิดวินัยทางการเงินการคลัง หรือการดำเนินการที่ก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อมหาวิทยาลัย

3.2 การลงทุนและการสร้างรายได้

มหาวิทยาลัยสามารถยอมรับความเสี่ยงในระดับที่เหมาะสมจากการลงทุน การบริหารทรัพย์สิน และการพัฒนาแหล่งรายได้ใหม่ เพื่อสนับสนุนการเติบโตและความยั่งยืนทางการเงิน **ระดับปานกลาง (Medium Appetite)** โดยต้องมีการวิเคราะห์ความคุ้มค่า ผลตอบแทน และความเสี่ยงอย่างรอบคอบภายใต้หลักการบริหารจัดการที่ดี

4. ด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และมาตรฐาน (Compliance)

มหาวิทยาลัยยึดมั่นในหลักนิติธรรม ความถูกต้อง โปร่งใส และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการดำเนินงานทุกด้านต้องเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐานวิชาชีพ จรรยาบรรณ และหลักธรรมาภิบาล ดังนั้นมหาวิทยาลัยจึงกำหนด **ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)** สำหรับการกระทำที่ขัดต่อกฎหมาย การทุจริต การคอร์รัปชัน การเลือกปฏิบัติ การละเมิดจริยธรรม หรือการกระทำที่ส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความถูกต้ององค์กร

5. ด้านข้อมูลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (Data and Information Technology)

มหาวิทยาลัยดำเนินภารกิจและให้บริการผ่านระบบดิจิทัลและระบบสารสนเทศเป็นสำคัญ จึงให้ความสำคัญต่อความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ความถูกต้องของข้อมูล การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** เนื่องจากเหตุการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน การให้บริการ ความเชื่อมั่น และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

6. ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นขององค์กร (Reputation)

มหาวิทยาลัยมุ่งรักษาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือที่สั่งสมมาอย่างยาวนาน โดยการดำเนินงานทุกด้านต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้เรียน ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ภาคีเครือข่าย และสังคม มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** สำหรับกิจกรรมหรือการดำเนินงานที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความไว้วางใจจากสาธารณชน

7. ด้านความปลอดภัย สุขภาพ และสวัสดิภาพ (Safety, Health and Well-being)

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญสูงสุดต่อความปลอดภัยในชีวิต สุขภาพ อนามัย และทรัพย์สินของ นักศึกษา บุคลากร ผู้รับบริการ และประชาชนที่เกี่ยวข้อง มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ **ระดับต่ำ (Low Appetite)** สำหรับเหตุการณ์ทั่วไปที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยและสุขภาพ และกำหนด **ไม่มีระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Zero Appetite)** สำหรับเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียชีวิต การบาดเจ็บร้ายแรง การเจ็บป่วยรุนแรง หรือความเสียหายร้ายแรงต่อทรัพย์สินอันเกิดจากการละเลยหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรการด้านความปลอดภัยที่กำหนดไว้

การกำหนดระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

มหาวิทยาลัยและส่วนงานสามารถกำหนดระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ภายใต้กรอบระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะภารกิจ บริบทการดำเนินงาน และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยต้องไม่ขัดต่อหลักเกณฑ์ นโยบาย และระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด

การกำหนด Risk Tolerance ต้องสามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน มีตัวชี้วัดหรือเกณฑ์ควบคุมที่เหมาะสม และได้รับการทบทวนเป็นประจำ เพื่อให้สามารถสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ควบคู่ไปกับการรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

2.3 คำแถลงการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance Statement)

สภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ตระหนักว่าการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นองค์ประกอบสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ การสร้างคุณค่า และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน จึงกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน การตัดสินใจ การดำเนินงาน และการประเมินผลในทุกระดับของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Risk Culture) ที่บุคลากรทุกคนมีความตระหนัก เข้าใจ และมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยง รวมทั้งใช้ข้อมูลความเสี่ยงประกอบการตัดสินใจเพื่อเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร

มหาวิทยาลัยยอมรับว่าการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ จำเป็นต้องอาศัยการบริหารทั้ง “ความเสี่ยง” และ “โอกาส” (Risk and Opportunity Management) ควบคู่กัน โดยพร้อมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การวิจัย การพัฒนาเทคโนโลยี การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) การสร้างความร่วมมือระดับชาติและนานาชาติ ตลอดจนการดำเนินโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่สร้างคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัย ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระบบการกำกับดูแลที่เหมาะสม

มหาวิทยาลัยกำหนดให้การพิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดแผนงานสำคัญ เพื่อให้สามารถสร้างสมดุลระหว่างการเติบโต นวัตกรรม ประสิทธิภาพ และการควบคุมความเสี่ยงอย่างเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับไม่ได้ (Zero Tolerance) สำหรับความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบร้ายแรงต่อองค์กร บุคลากร นักศึกษา ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดังต่อไปนี้

1. การทุจริต คอร์รัปชัน การใช้อำนาจโดยมิชอบ หรือการแสวงหาประโยชน์ส่วนตน
2. การฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มติสภามหาวิทยาลัย หรือข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแลอย่างมีนัยสำคัญ
3. การละเมิดจริยธรรม คุณธรรมทางวิชาการ จรรยาบรรณวิชาชีพ และหลักความซื่อสัตย์ทางวิชาการ
4. การกระทำที่ก่อให้เกิดอันตรายร้ายแรงต่อชีวิต สุขภาพ ความปลอดภัย และสวัสดิภาพของนักศึกษา บุคลากร และผู้รับบริการ
5. การละเมิดความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ ข้อมูลส่วนบุคคล และทรัพย์สินทางปัญญา
6. การกระทำที่ส่งผลกระทบอย่างร้ายแรงต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
7. การหยุดชะงักของพันธกิจหลักหรือบริการสำคัญของมหาวิทยาลัยโดยไม่มีมาตรการรองรับที่เพียงพอ
8. การกระทำที่ขัดต่อหลักธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ตามสายการบังคับบัญชา มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร จัดการ ติดตาม และรายงานความเสี่ยงที่อยู่ในความรับผิดชอบ พร้อมดำเนินมาตรการควบคุมและมาตรการตอบสนองความเสี่ยงให้มีประสิทธิผล

การกำกับดูแลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยใช้หลักการ Three Lines Model ประกอบด้วย

1. หน่วยงานและผู้ปฏิบัติงาน (First Line) รับผิดชอบการบริหารและควบคุมความเสี่ยงในการปฏิบัติงานประจำ
2. หน่วยงานกำกับดูแลและสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน การกำกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ และการประกันคุณภาพ (Second Line) ทำหน้าที่กำหนดกรอบ แนวทาง และติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง
3. หน่วยตรวจสอบภายใน (Third Line) ทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระต่อประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแล

สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลความเสี่ยงในภาพรวม (Risk Governance) กำหนดนโยบายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขณะที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่กำกับ ติดตาม ประเมิน และรายงานสถานะความเสี่ยง รวมถึงประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Enterprise Risks) เป็นประเด็นสำคัญที่ต้องได้รับการติดตามและรายงานอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

1. ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษา การรับนักศึกษา และการรักษานักศึกษา
2. ความมั่นคงทางการเงิน ความยั่งยืนของรายได้ และการบริหารทรัพยากร
3. การบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx
4. ผลงานวิจัย นวัตกรรม การถ่ายทอดเทคโนโลยี และผลกระทบต่อสังคม

5. ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูล และการบริหารจัดการสารสนเทศ
6. ความพร้อมด้านทุนมนุษย์ การพัฒนาผู้นำ และการบริหารบุคลากรในอนาคต
7. ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG)
8. ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ภัยพิบัติ และเหตุการณ์ไม่คาดคิดที่อาจส่งผลต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity)

ในกรณีที่ความเสี่ยงใดมีระดับสูงเกินกว่าค่าความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เจ้าของความเสี่ยงต้องรายงานต่อผู้บริหารระดับที่เกี่ยวข้องและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยทันที พร้อมเสนอแผนตอบสนองและมาตรการแก้ไขเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

มหาวิทยาลัยจะทบทวนกรอบการบริหารความเสี่ยง ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กรอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเชิงยุทธศาสตร์ สภาพแวดล้อม กฎหมาย เทคโนโลยี หรือปัจจัยภายนอกและภายในที่มีนัยสำคัญ

มหาวิทยาลัยแม่โจ้มุ่งมั่นพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องตามมาตรฐานสากล หลักธรรมาภิบาล และแนวทางการบริหารองค์กรสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส ความยืดหยุ่นขององค์กร (Organizational Resilience) และความยั่งยืนในการดำเนินพันธกิจด้านการศึกษา วิจัย บริการวิชาการ และการพัฒนาสังคมต่อไป

2.4 วิสัยทัศน์ด้านการบริหารความเสี่ยง

“มหาวิทยาลัยแม่โจ้มีระบบบริหารความเสี่ยงองค์กรที่เป็นเลิศ บูรณาการกับยุทธศาสตร์และการดำเนินงาน สร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร และขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่ความยั่งยืน”

2.5 วัตถุประสงค์เชิงนโยบาย

มหาวิทยาลัยกำหนดวัตถุประสงค์เชิงนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2. เพื่อป้องกัน ลด และควบคุมผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
3. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารบนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. เพื่อเสริมสร้างธรรมาภิบาล ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการกำกับดูแลกิจการที่ดี
5. เพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงและความตระหนักด้านความเสี่ยงในทุกระดับขององค์กร
6. เพื่อส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด
7. เพื่อเตรียมความพร้อมในการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risks)
8. เพื่อสนับสนุนการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่ความเป็นเลิศและความยั่งยืน

2.6 หลักการบริหารความเสี่ยงองค์กร

มหาวิทยาลัยกำหนดหลักการสำคัญในการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

1. การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบของบุคลากรทุกคน
2. การบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์และการตัดสินใจ
3. การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการปฏิบัติงานปกติ
4. การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
5. การบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
6. การบริหารความเสี่ยงต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา
7. การบริหารความเสี่ยงต้องมุ่งสู่การสร้างและรักษาคุณค่าขององค์กร
8. การบริหารความเสี่ยงต้องสนับสนุนการพัฒนาอย่างยั่งยืน

2.7 กรอบการบริหารความเสี่ยงตาม COSO ERM 2017

มหาวิทยาลัยแม่โจ้นำกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามแนวคิด COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (COSO ERM 2017) มาเป็นแนวทางในการกำหนดระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำกับดูแล การกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารผลการดำเนินงาน และการสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

กรอบ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก และ 20 หลักการ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และความคาดหวังด้านความเสี่ยงอย่างชัดเจน ประกอบด้วย

1. การกำกับดูแลความเสี่ยงโดยสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
2. การกำหนดโครงสร้าง บทบาท และความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง
3. การส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture)
4. การยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมองค์กร
5. การพัฒนาและบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยง

องค์ประกอบที่ 2 กลยุทธ์และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective Setting)

เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์และเป้าหมายองค์กร เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถสร้างคุณค่าและบรรลุพันธกิจภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ประกอบด้วย

6. การวิเคราะห์บริบทภายในและภายนอกองค์กร
7. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
8. การประเมินทางเลือกเชิงกลยุทธ์โดยคำนึงถึงความเสี่ยง
9. การกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

องค์ประกอบที่ 3 ผลการดำเนินงาน (Performance)

เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับความสำคัญ และตอบสนองต่อความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

10. การระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์
11. การวิเคราะห์และประเมินระดับความเสี่ยง
12. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง
13. การกำหนดและดำเนินมาตรการตอบสนองความเสี่ยง
14. การจัดทำและบริหารพอร์ตความเสี่ยงองค์กร (Portfolio View of Risk)

องค์ประกอบที่ 4 การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)

เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการติดตาม ประเมิน และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

15. การติดตามการเปลี่ยนแปลงของบริบทและปัจจัยเสี่ยง
16. การทบทวนผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
17. การปรับปรุงกระบวนการและระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบที่ 5 สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

เป็นองค์ประกอบที่มุ่งเน้นการจัดการข้อมูล การสื่อสาร และการรายงานความเสี่ยงอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ประกอบด้วย

18. การจัดการข้อมูลและสารสนเทศด้านความเสี่ยง
19. การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงทั้งภายในและภายนอกองค์กร
20. การรายงานผลการบริหารความเสี่ยงและสถานะความเสี่ยงต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

2.8 หลักการบริหารความเสี่ยงตาม ISO 31000

มหาวิทยาลัยแม่โจ้นำหลักการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 มาใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ พัฒนา และปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงขององค์กร โดยยึดหลักการสำคัญ 8 ประการ ดังนี้

1. Integrated (การบูรณาการ) การบริหารความเสี่ยงต้องเป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแล การวางแผน การตัดสินใจ และการดำเนินงานในทุกระดับของมหาวิทยาลัย
2. Structured and Comprehensive (เป็นระบบและครอบคลุม) การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบ มีมาตรฐาน และครอบคลุมทุกภารกิจและทุกส่วนงาน
3. Customized (สอดคล้องกับบริบทองค์กร) แนวทางการบริหารความเสี่ยงต้องเหมาะสมกับบริบทพันธกิจ และลักษณะการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

4. Inclusive (การมีส่วนร่วม) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องต้องมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม

5. Dynamic (มีความยืดหยุ่นและทันต่อการเปลี่ยนแปลง) ระบบบริหารความเสี่ยงต้องสามารถตอบสนองต่อความเสี่ยงใหม่และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

6. Best Available Information (ใช้ข้อมูลที่ดีที่สุดเท่าที่มีอยู่) การตัดสินใจด้านความเสี่ยงต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศที่ถูกต้อง เชื่อถือได้ และทันเวลา

7. Human and Cultural Factors (คำนึงถึงปัจจัยด้านบุคคลและวัฒนธรรมองค์กร) พฤติกรรม วัฒนธรรม ค่านิยม และทัศนคติของบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยง

8. Continual Improvement (การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง) มหาวิทยาลัยต้องติดตาม ประเมิน และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มประสิทธิผลและความยั่งยืนขององค์กร

2.9 ความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ โดยมหาวิทยาลัยกำหนดให้การระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างชัดเจน ความเสี่ยงทุกประเด็นต้องสามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์หรือผลลัพธ์ที่คาดหวังขององค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสนับสนุนการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.10 ความเชื่อมโยงกับระบบการควบคุมภายใน

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เกื้อหนุนและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ขณะที่การควบคุมภายในเป็นกลไกสำคัญในการควบคุมและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

มหาวิทยาลัยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในดำเนินการอย่างบูรณาการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการดำเนินงาน

2.11 ความเชื่อมโยงกับการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (EdPEx)

การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศตามเกณฑ์ EdPEx โดยเฉพาะในหมวดการนำองค์กร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์องค์กร ผลการบริหารความเสี่ยงต้องสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.12 ความเชื่อมโยงกับ ESG และการพัฒนาอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยให้ความสำคัญกับการพัฒนาอย่างยั่งยืน โดยบูรณาการประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental) สังคม (Social) และธรรมาภิบาล (Governance) เข้ากับกระบวนการบริหารความเสี่ยง การระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย ผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และสังคมโดยรวม เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และการเป็นมหาวิทยาลัยแห่งความยั่งยืน (Sustainable University)

2.13 แนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนงานดำเนินการบริหารความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 รอบ และติดตามผลอย่างน้อยรายไตรมาส หรือบ่อยครั้งกว่านั้นตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยทุกส่วนงานต้อง

1. จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
2. กำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Treatment Plan)
4. กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI)
5. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
6. รายงานความเสี่ยงสำคัญต่อผู้บริหารตามลำดับการกำกับดูแล
7. ทบทวนความเสี่ยงเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญหรือมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำและเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของบุคลากรทุกระดับ

2.14 วัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture)

มหาวิทยาลัยมุ่งส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กรให้เป็นส่วนหนึ่งของค่านิยมและพฤติกรรมการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกระดับ โดยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. Risk Awareness การตระหนักรู้ถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. Risk Ownership การกำหนดความรับผิดชอบและการเป็นเจ้าของความเสี่ยงอย่างชัดเจน
3. Risk Accountability การรับผิดชอบต่อผลการบริหารจัดการความเสี่ยงภายใต้บทบาทหน้าที่ของตน
4. Risk Communication การสื่อสารและแลกเปลี่ยนข้อมูลความเสี่ยงอย่างเปิดเผย โปร่งใส และทันเวลา
5. Risk Learning การเรียนรู้จากเหตุการณ์ ความผิดพลาด และบทเรียนที่ผ่านมา เพื่อนำมาปรับปรุงการดำเนินงานและป้องกันการเกิดซ้ำ

ส่วนที่ 3
โครงสร้างการกำกับดูแลและบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ
(Governance Structure and Three Lines Model)

3.1 หลักการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) โดยบูรณาการเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์ การบริหารผลการดำเนินงาน การควบคุมภายใน และการตัดสินใจเชิงบริหารในทุกระดับ

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นให้เกิดความสมดุลระหว่างการสร้างคุณค่า (Value Creation) การรักษาคุณค่า (Value Preservation) และการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงตามแนวคิด Three Lines Model เพื่อให้เกิดความชัดเจนด้านบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ และการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบทั่วทั้งองค์กร

3.2 โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง

โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

1. สภามหาวิทยาลัย
2. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย
3. อธิการบดีและคณะผู้บริหาร
4. ส่วนงานและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
5. หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยง
6. หน่วยงานตรวจสอบภายใน
7. บุคลากรทุกระดับ

โครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง โดยแบ่งบทบาทและความรับผิดชอบออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 การกำกับดูแล (Governance Level) ประกอบด้วย

- สภามหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
- คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย

มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ระดับที่ 2 การบริหารจัดการ (Management Level) ประกอบด้วย

- อธิการบดี
- คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย
- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- ผู้บริหารส่วนงานและหน่วยงาน

มีหน้าที่นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ กำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง และกำกับติดตามการดำเนินงาน

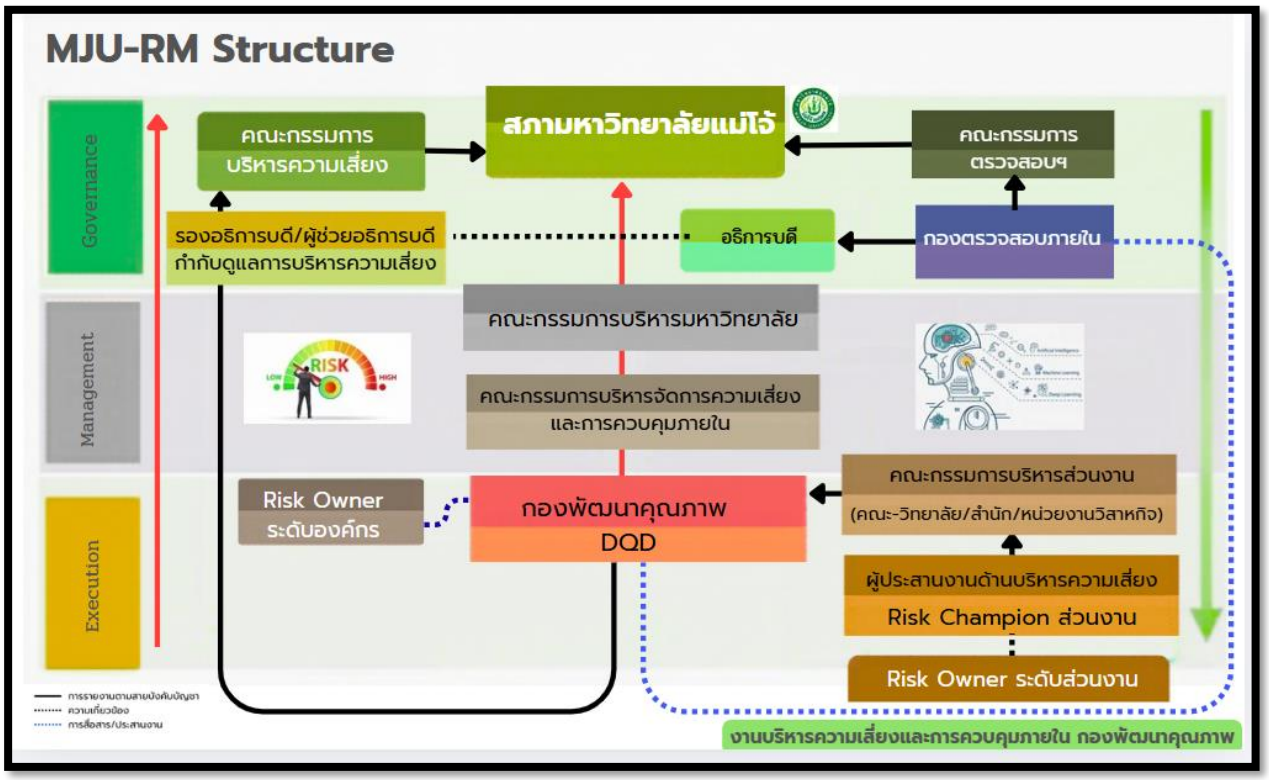
ระดับที่ 3 การปฏิบัติและการให้ความเชื่อมั่น (Operational and Assurance Level) ประกอบด้วย

- ส่วนงานและหน่วยงานทุกระดับ
- เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
- บุคลากรผู้ปฏิบัติงาน
- กองตรวจสอบภายใน

มีหน้าที่ดำเนินการบริหารความเสี่ยง รายงานผล ติดตามมาตรการ และให้ความเชื่อมั่นต่อประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง

ภาพที่ 1

ภาพแสดงโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้



3.3 บทบาทหน้าที่

สภามหาวิทยาลัย

สภามหาวิทยาลัยเป็นผู้กำกับดูแลสูงสุดด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย มีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
2. กำกับดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล
3. พิจารณาอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
4. กำกับติดตามความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัย
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงและธรรมาภิบาลองค์กร
6. รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายงานความเสี่ยงองค์กร

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัย

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยมีหน้าที่กำกับ ติดตาม และสนับสนุนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. เสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย
2. กำกับติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงาน
3. พิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร (University Risk Profile)
4. พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และตัวชี้วัดความเสี่ยง
5. ติดตามสถานะความเสี่ยงและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยง
6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
7. สนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

อธิการบดีและคณะผู้บริหาร

อธิการบดีและผู้บริหารทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารความเสี่ยงภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. กำหนดทิศทางและผลักดันการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติ
2. ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ
3. กำกับดูแลให้มีการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
4. จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
5. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงในหน่วยงาน
6. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ส่วนงานและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)

หัวหน้าส่วนงานและเจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบหลักในการบริหารความเสี่ยงภายในกระบวนงานที่ตนรับผิดชอบ โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง
2. จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
4. กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
5. ดำเนินมาตรการควบคุมและจัดการความเสี่ยง
6. ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความเสี่ยง
7. ทบทวนความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยง

หน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่เป็นหน่วยงานกลางในการประสานงานและสนับสนุนระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. พัฒนาและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง
2. จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง
3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนงาน
4. วิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยงระดับองค์กร
5. ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง
6. จัดฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
7. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย

หน่วยตรวจสอบภายใน

หน่วยตรวจสอบภายในมีบทบาทในการให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ (Independent Assurance) ต่อประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยมีหน้าที่ดังนี้

1. ประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง
2. ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
3. ตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด
4. เสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
5. รายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ หน่วยตรวจสอบภายในไม่มีหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยงหรือผู้บริหารความเสี่ยง

บุคลากรทุกคน

บุคลากรทุกคนมีหน้าที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงตามบทบาทหน้าที่ของตน โดยต้อง

1. ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง
2. แจ้งเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือเหตุผิดปกติที่พบ
3. สนับสนุนการดำเนินมาตรการควบคุมภายใน
4. มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร
5. พัฒนาความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ตารางแสดงสรุปบทบาทหน้าที่ตามโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

บทบาท	หน้าที่
สภามหาวิทยาลัย	1. กำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. กำกับดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล 3. พิจารณาอนุมัตินโยบายการบริหารความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) 4. กำกับติดตามความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงสำคัญของมหาวิทยาลัย 5. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงและธรรมาภิบาลองค์กร 6. รับทราบและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรายงานความเสี่ยงองค์กร
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	1. เสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย 2. กำกับติดตามการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงาน 3. พิจารณาความเสี่ยงระดับองค์กร (University Risk Profile) 4. พิจารณาระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้และตัวชี้วัดความเสี่ยง 5. ติดตามสถานะความเสี่ยงและประสิทธิผลของมาตรการจัดการความเสี่ยง 6. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 7. สนับสนุนการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
คณะกรรมการตรวจสอบประจำมหาวิทยาลัย	1. สอบทานความเพียงพอของระบบบริหารความเสี่ยง 2. สอบทานประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน 3. พิจารณารายงานผลการตรวจสอบที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยง 4. ให้ข้อเสนอแนะต่อสภามหาวิทยาลัยและผู้บริหาร 5. ติดตามความคืบหน้าการปรับปรุงแก้ไขประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ 6. สอบทานประสิทธิผลของการกำกับดูแลความเสี่ยง (Risk Governance) และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

บทบาท	หน้าที่
อธิการบดี/ คณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย	1. กำหนดทิศทางและผลักดันการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติ 2. ถ่ายทอดนโยบายและเป้าหมายการบริหารความเสี่ยงสู่การปฏิบัติ 3. กำกับดูแลให้มีการระบุ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม 4. จัดสรรทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง 5. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงในหน่วยงาน 6. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	1. จัดทำกรอบและแนวทางบริหารความเสี่ยง 2. กลั่นกรองและวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 3. กำหนดแนวทางการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) 4. ติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 5. รายงานผลต่อผู้บริหารมหาวิทยาลัย
ผู้บริหารส่วนงานและหน่วยงาน	1. บริหารความเสี่ยงภายในหน่วยงาน 2. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 4. ติดตามและรายงานผลการดำเนินงาน 5. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงภายในหน่วยงาน
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	1. ระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง 2. จัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) 3. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยง 4. กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) 5. ดำเนินมาตรการควบคุมและจัดการความเสี่ยง 6. ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความเสี่ยง 7. ทบทวนความเสี่ยงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
กองพัฒนาคุณภาพหน่วยงานด้านบริหารความเสี่ยง	1. พัฒนาและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยง 2. จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และเครื่องมือที่เกี่ยวข้อง 3. ให้คำปรึกษาแก่ส่วนงาน 4. วิเคราะห์และจัดทำรายงานความเสี่ยงระดับองค์กร 5. ติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง 6. จัดฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 7. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงทั่วทั้งมหาวิทยาลัย
กองตรวจสอบภายใน	1. ประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง 2. ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน

บทบาท	หน้าที่
	3. ตรวจสอบการปฏิบัติตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่กำหนด 4. เสนอข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง 5. รายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง
บุคลากรทุกคน	1. ปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารความเสี่ยง 2. แจ้งเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือเหตุผิดปกติที่พบ 3. สนับสนุนการดำเนินมาตรการควบคุมภายใน 4. มีส่วนร่วมในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร 5. พัฒนาความรู้และทักษะด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

3.4 การกำกับดูแลตามแนวคิด Three Lines Model

มหาวิทยาลัยนำแนวคิด Three Lines Model มาใช้ในการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

First Line: Operational Management

ผู้บริหารส่วนงาน หัวหน้างาน และผู้ปฏิบัติงาน บทบาท

- เป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
- บริหารและควบคุมความเสี่ยงในกระบวนงาน
- ติดตามผลการดำเนินงานและรายงานความเสี่ยง

Second Line: Risk and Compliance Functions

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง หน่วยงานบริหารความเสี่ยง และหน่วยงานกำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง บทบาท

- กำหนดกรอบ นโยบาย และแนวทาง
- ให้คำปรึกษาและสนับสนุนส่วนงาน
- ติดตามและประเมินสถานะความเสี่ยง
- รายงานความเสี่ยงระดับองค์กร

Third Line: Internal Audit

หน่วยตรวจสอบภายใน บทบาท

- ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ
- ประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง
- ประเมินความเพียงพอของระบบควบคุมภายใน
- รายงานข้อค้นพบและข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

3.5 หลักการความรับผิดชอบร่วมกัน

แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามแนวคิด Three Lines Model แต่การบริหารความเสี่ยงมิใช่หน้าที่ของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง หากเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนในองค์กร โดยทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการระบุ ประเมิน ติดตาม และจัดการความเสี่ยง เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยและการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

สัญลักษณ์	ความหมาย
A	ผู้รับผิดชอบสูงสุด (Accountable)
R	ผู้ดำเนินการหลัก (Responsible)
C	ผู้ให้คำปรึกษา/ร่วมพิจารณา (Consulted)
I	ผู้รับทราบ (Informed)

ตารางแสดง RACI Matrix ด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	สภามหาวิทยาลัย	คกก. บริหารความเสี่ยง	อธิการบดี	คกก.บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ส่วนงาน / หน่วยงาน	กองตรวจสอบภายใน
1. กำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง	A	R	C	C	I	I
2. กำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance	A	R	C	C	I	I
3. ทบทวนและอนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย	A	R	C	C	I	I
4. ระบุและประเมินความเสี่ยงระดับองค์กร	I	C	A	R	R	I
5. จัดทำ Risk Profile ของมหาวิทยาลัย	I	C	A	R	R	I
6. จัดทำแผนจัดการความเสี่ยง	I	C	A	R	R	I
7. ดำเนินมาตรการควบคุมและบริหารความเสี่ยง	I	I	A	C	R	I
8. ติดตามและรายงานผลการบริหารความเสี่ยง	I	C	A	R	R	I

กิจกรรมการบริหารความเสี่ยง	สภามหาวิทยาลัย	คกก. บริหารความเสี่ยง	อธิการบดี	คกก.บริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน	ส่วนงาน / หน่วยงาน	กองตรวจสอบภายใน
9. รายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหาร	I	C	A	R	R	I
10. ติดตามความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)	C	R	A	C	I	I
11. ประเมินประสิทธิผลระบบบริหารความเสี่ยง	I	C	A	R	C	A/R
12. ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระต่อระบบบริหารความเสี่ยง	I	C	I	I	I	A/R
13. รายงานผลการตรวจสอบและข้อเสนอแนะ	I	C	C	C	I	A/R
14. ทบทวนและปรับปรุงกรอบการบริหารความเสี่ยงประจำปี	A	R	C	C	I	I/C
15. ส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture)	C	R	A	R	R	I

หมายเหตุ:

1. ส่วนงาน/หน่วยงาน หมายถึง คณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน ศูนย์ กอง หน่วยงานวิสาหกิจ และหน่วยงานอื่นที่จัดตั้งขึ้นตามโครงสร้างการบริหารงานของมหาวิทยาลัยแม่โจ้
2. กองตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ (Independent Assurance) และให้ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการ โดยไม่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารหรือเป็นเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) เพื่อรักษาความเป็นอิสระและความเที่ยงธรรมตามหลัก Three Lines Model
3. คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัย ทำหน้าที่เป็นกลไกหลักในการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และบูรณาการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และการกำกับดูแลกิจการที่ดี

4. สภามหาวิทยาลัย เป็นองค์กรกำกับดูแลสูงสุดด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (Risk Governance Oversight) มีหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับติดตาม และประเมินประสิทธิผลของระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมของมหาวิทยาลัย
5. การกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance) การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง และการดำเนินการควบคุมภายใน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารและเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) โดยกองตรวจสอบภายในไม่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจหรือดำเนินการดังกล่าว เพื่อคงไว้ซึ่งความเป็นอิสระในการให้ความเชื่อมั่นตามหลัก Three Lines Model และมาตรฐานวิชาชีพการตรวจสอบภายใน
6. บุคลากรทุกระดับของมหาวิทยาลัยมีหน้าที่ร่วมกันในการระบุ ประเมิน รายงาน และจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับภารกิจในความรับผิดชอบของตน เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
7. ระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของทุกส่วนงาน โดยต้องดำเนินการอย่างบูรณาการ เชื่อมโยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารผลการดำเนินงาน และการตัดสินใจเชิงบริหารในทุกระดับ

3.6 สายการรายงานและการยกระดับความเสี่ยง (Risk Reporting & Escalation)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ความเสี่ยงที่มีระดับความเสี่ยงสูง (High Risk) หรือสูงมาก (Extreme Risk) รวมถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ความปลอดภัย กฎหมาย การเงิน หรือเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ต้องได้รับการรายงานต่อผู้บริหารระดับสูงโดยทันที โดยไม่ต้องรอรอบการรายงานปกติ

ทั้งนี้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบต้องกำหนดมาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยงและรายงานความคืบหน้าต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน จนกว่าระดับความเสี่ยงจะลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)

3.7 หลักการกำกับดูแลความเสี่ยงองค์กร (Risk Governance Principles)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดหลักการกำกับดูแลความเสี่ยงองค์กร เพื่อเป็นกรอบในการกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล แนวคิด COSO ERM 2017 และมาตรฐาน ISO 31000:2018 โดยมีหลักการสำคัญดังนี้

1. การกำกับดูแลโดยสภามหาวิทยาลัย (Board Oversight) สภามหาวิทยาลัยทำหน้าที่กำกับดูแลเชิงนโยบายและติดตามประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงในภาพรวม
2. การบูรณาการกับยุทธศาสตร์ (Strategic Integration) การบริหารความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลการดำเนินงาน
3. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดและทบทวนระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างสม่ำเสมอ

4. ความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ (Accountability) ผู้บริหารและบุคลากรทุกระดับต้องรับผิดชอบต่อความเสี่ยงภายใต้ภารกิจที่ตนกำกับดูแล
5. ความโปร่งใสและการรายงาน (Transparency and Reporting) ต้องมีการรายงานความเสี่ยงอย่างถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และสามารถตรวจสอบได้
6. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ระบบบริหารความเสี่ยงต้องได้รับการประเมิน ทบทวน และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

3.8 กฎบัตรคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัย (Risk Committee Charter)

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเป็นกลไกสำคัญในการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

1. เสนอแนะนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัย
2. พิจารณาและให้ความเห็นชอบความเสี่ยงระดับองค์กร (University Risk Profile)
3. พิจารณา Risk Appetite และ Risk Tolerance
4. กำกับติดตามความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงสำคัญ
5. ติดตามประสิทธิผลของมาตรการบริหารความเสี่ยง
6. สนับสนุนการพัฒนาวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร
7. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อสภามหาวิทยาลัยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
8. เสนอแนะแนวทางปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงควรประชุมอย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

3.9 อำนาจการยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance Authority)

มหาวิทยาลัยกำหนดระดับอำนาจในการยอมรับความเสี่ยงตามระดับผลกระทบและความรุนแรง ดังนี้

- ***ระดับความเสี่ยงต่ำ (Low Risk)*** ผู้บริหารส่วนงานสามารถยอมรับความเสี่ยงและกำหนดมาตรการควบคุมได้
- ***ระดับความเสี่ยงปานกลาง (Moderate Risk)*** ผู้บริหารส่วนงานรายงานต่ออธิการบดีหรือผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายเพื่อรับทราบ
- ***ระดับความเสี่ยงสูง (High Risk)*** ต้องเสนอคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในพิจารณา พร้อมกำหนดแผนบริหารความเสี่ยง
- ***ระดับความเสี่ยงสูงมาก (Extreme Risk)*** ต้องรายงานอธิการบดี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและสภามหาวิทยาลัยโดยเร่งด่วน พร้อมกำหนดมาตรการตอบสนองและติดตามเป็นกรณีพิเศษ

3.10 เกณฑ์การยกระดับความเสี่ยง (Risk Escalation Criteria)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการยกระดับความเสี่ยงเพื่อให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที เมื่อเกิดกรณี ดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงมีระดับสูง (High Risk) หรือสูงมาก (Extreme Risk)
2. ค่า KRI เกินระดับ Risk Tolerance ที่กำหนด
3. มีผลกระทบต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
4. มีผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากร นักศึกษา หรือทรัพย์สิน
5. มีผลกระทบต่อการดำเนินงานที่สำคัญของมหาวิทยาลัย
6. มีผลกระทบต่อสถานะทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ
7. มีความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ
8. เป็นความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk) ที่อาจส่งผลกระทบต่อยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

3.11 การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงภายใต้โครงสร้างการกำกับดูแล

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารทุกระดับเป็นผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร (Risk Culture) โดยส่งเสริมให้บุคลากร

1. ตระหนักรู้ถึงความเสี่ยง (Risk Awareness)
2. กล้ารายงานปัญหาและความเสี่ยง (Speak Up Culture)
3. เรียนรู้จากเหตุการณ์และข้อผิดพลาด (Learning Culture)
4. ปฏิบัติงานด้วยความรับผิดชอบ (Risk Accountability)
5. มีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยงถือเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของผู้บริหาร บุคลากร และผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ส่วนที่ 4
กรอบและกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

4.1 หลักการของกรอบการบริหารความเสี่ยงองค์กร

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management Framework) เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำกับดูแล การวางแผนยุทธศาสตร์ การบริหารผลการดำเนินงาน การควบคุมภายใน และการตัดสินใจในทุกระดับขององค์กร

กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยยึดหลักการตามมาตรฐาน ISO 31000:2018 และแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามกรอบ COSO ERM 2017 โดยมุ่งเน้นให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติ (Embedded Risk Management) และเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่า (Value Creation) และการปกป้องคุณค่า (Value Protection) ของมหาวิทยาลัย

4.2 วัตถุประสงค์ของกรอบการบริหารความเสี่ยง

1. สนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2. เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร
3. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร
4. ลดความสูญเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
5. เพิ่มโอกาสในการพัฒนาและสร้างนวัตกรรม
6. ส่งเสริมธรรมาภิบาลและความโปร่งใส
7. สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
8. เสริมสร้างความยั่งยืนของมหาวิทยาลัย

4.3 กรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) ตามแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) โดยยึดหลักมาตรฐาน ISO 31000:2018 แนวคิด COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance)

กรอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวมุ่งเน้นการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดนโยบาย การวางแผนยุทธศาสตร์ การตัดสินใจ การดำเนินงาน การควบคุมภายใน และการติดตามประเมินผล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารงานประจำและสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

กรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดทิศทางองค์กร (Vision, Mission, Strategies and Objectives)

การบริหารความเสี่ยงเริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ยุทธศาสตร์ (Strategies) เป้าประสงค์ (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของมหาวิทยาลัย เพื่อใช้เป็นกรอบในการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

2. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite and Risk Tolerance)

มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) เพื่อใช้เป็นกรอบในการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และการกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายและบริบทขององค์กร

3. การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานและตัวชี้วัดความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) และตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) เพื่อใช้ในการติดตาม ประเมินผล และเฝ้าระวังปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

4. การบริหารความเสี่ยงตามประเภทความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดประเภทความเสี่ยงหลักเพื่อใช้เป็นกรอบมาตรฐานในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และรายงานความเสี่ยง ประกอบด้วย

(1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)

(2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)

(3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)

(4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแล (Compliance Risk)

ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยอาจกำหนดประเภทความเสี่ยงเพิ่มเติมตามบริบทและสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เช่น ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG Risk) หรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risk)

5. การควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นกระบวนการที่เชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยผลการประเมินความเสี่ยงจะถูกนำมาใช้ในการออกแบบ ปรับปรุง และพัฒนากิจกรรมการควบคุมภายในให้มีความเหมาะสม เพียงพอ และสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงาน

6. กระบวนการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง จำนวน 8 ขั้นตอน ได้แก่

(1) การกำหนดบริบทองค์กร (Establishing Context)

(2) การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Setting)

(3) การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

(4) การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment)

(5) การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง (Risk Response and Treatment)

(6) การกำหนดกิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

(7) การสื่อสาร การรายงาน และการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยง (Information, Communication and Reporting)

(8) การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring, Review and Continuous Improvement)

7. การบูรณาการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (Integrated Risk Management)

มหาวิทยาลัยใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ (Integrated Risk Management) โดยเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงจากทุกส่วนงานเข้าสู่ระบบบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย เพื่อจัดทำภาพรวมความเสี่ยงองค์กร (University Risk Profile) และสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบายและเชิงยุทธศาสตร์ของผู้บริหาร

8. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Governance and Risk Culture)

มหาวิทยาลัยส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจนตามแนวคิด Three Lines Model ส่งเสริมการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยง การมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ และการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยง (Risk-Informed Decision Making)

กรอบการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญในการเชื่อมโยงการกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์จากระดับมหาวิทยาลัยสู่การปฏิบัติงานของทุกหน่วยงาน ผ่านกระบวนการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความไม่แน่นอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ และสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กรในระยะยาว

4.3.1 การบริหารความเสี่ยงจากบนลงล่าง (Top-Down Approach)

เป็นการกำหนดทิศทาง นโยบาย และกรอบการบริหารความเสี่ยงจากระดับสภามหาวิทยาลัย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย โดยครอบคลุม

- การกำหนดนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยง
- การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance
- การกำหนด KPI และ Corporate KRI

- การกำหนด University Risk Profile
- การกำกับ ติดตาม และประเมินผลการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร
- การตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์บนพื้นฐานข้อมูลความเสี่ยง

4.3.2 การบริหารความเสี่ยงจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Approach)

เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เริ่มจากระดับปฏิบัติการของคณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน กอง ศูนย์ หน่วยงานวิสาหกิจ และหน่วยงานที่มีสถานะเทียบเท่า เพื่อให้สามารถระบุและจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริงจากการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุม

- การระบุและประเมินความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
- การจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
- การกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
- การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง
- การกำหนด KRI ระดับหน่วยงาน
- การติดตามและรายงานสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ
- การรายงานความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารตามลำดับ

4.3.3 การบูรณาการการบริหารความเสี่ยง (Risk Integration)

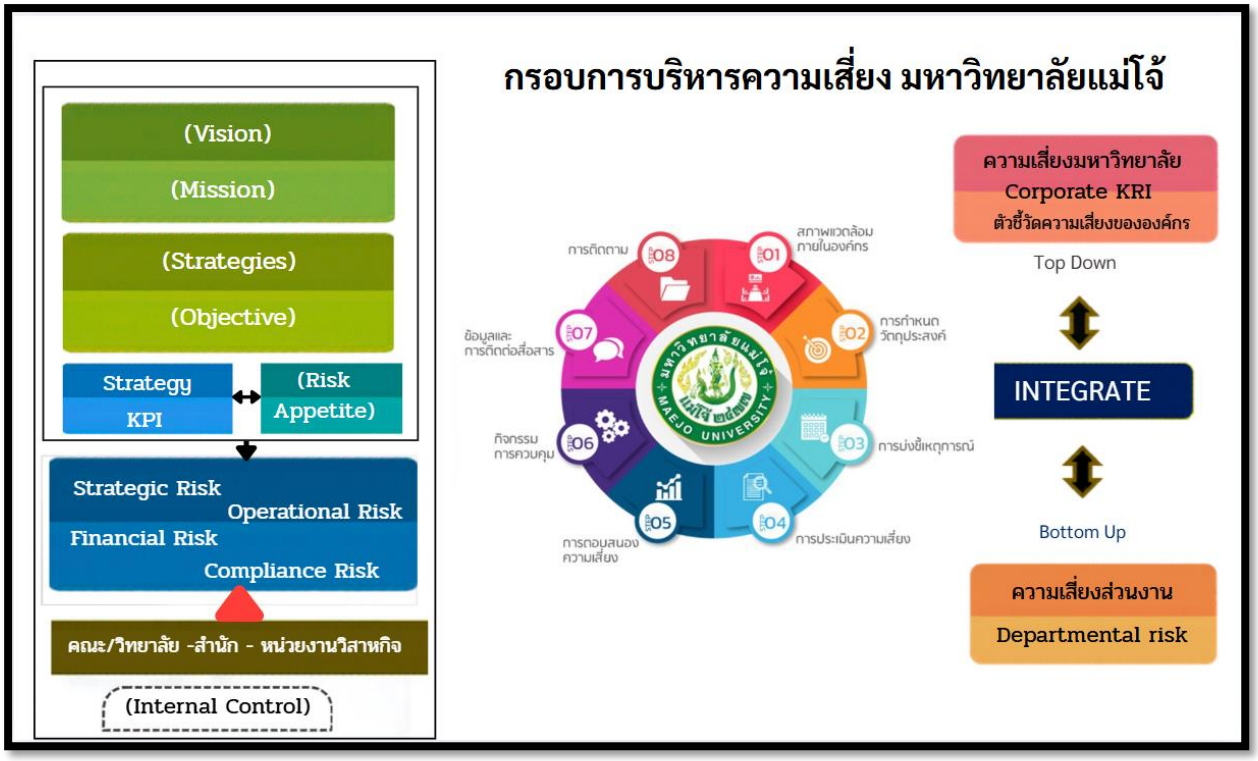
มหาวิทยาลัยส่งเสริมการเชื่อมโยงข้อมูลและกระบวนการบริหารความเสี่ยงระหว่างทุกระดับขององค์กร เพื่อให้เกิดการบริหารความเสี่ยงแบบองค์รวม (Enterprise-Wide Risk Management) ผ่านกลไกสำคัญ ได้แก่

- การสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงแบบสองทาง (Two-Way Communication)
- การเชื่อมโยงความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับระบบควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และระบบกำกับดูแลกิจการ
- การจัดทำและทบทวน University Risk Profile
- การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
- การส่งเสริมวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) ให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์กร

การบูรณาการดังกล่าวช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงข้อมูลความเสี่ยงจากระดับปฏิบัติการสู่ระดับยุทธศาสตร์ และถ่ายทอดนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากระดับบริหารสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันนำไปสู่การบริหารความเสี่ยงที่สร้างคุณค่า สนับสนุนการบรรลุเป้าหมายองค์กร และเสริมสร้างความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

ภาพที่ 2

ภาพแสดงกรอบการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้



4.4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo University Risk Management Process: 8 Steps)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Process) โดยยึดหลักการตามมาตรฐานการบริหารความเสี่ยงสากล ISO 31000:2018 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบ COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM 2017) หลักเกณฑ์การบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ และแนวปฏิบัติด้านการควบคุมภายใน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) และบูรณาการอยู่ในกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยในทุกระดับ

กระบวนการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมุ่งเน้นการบริหารทั้งความเสี่ยง (Risk) และโอกาส (Opportunity) ควบคู่กัน โดยคำนึงถึงผลกระทบที่อาจมีต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย รวมทั้งสนับสนุนการสร้างคุณค่า (Value Creation) การรักษาคุณค่า (Value Preservation) และการเพิ่มคุณค่า (Value Enhancement) ให้แก่องค์กรอย่างยั่งยืน

การบริหารความเสี่ยงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร และหน่วยงานทุกระดับ โดยต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เป็นระบบ และสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามบริบท สภาพแวดล้อม และปัจจัยเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

วัตถุประสงค์ของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีดังนี้

1. เพื่อระบุ วิเคราะห์ และประเมินปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

2. เพื่อประเมินระดับความรุนแรงและลำดับความสำคัญของความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
3. เพื่อสนับสนุนการกำหนดมาตรการตอบสนองและจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม
4. เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารบนพื้นฐานข้อมูลความเสี่ยง (Risk-Informed Decision Making)
5. เพื่อเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ การดำเนินงาน การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการ
6. เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรและลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น
7. เพื่อเสริมสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและสนับสนุนการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

มหาวิทยาลัยกำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยงจำนวน 8 ขั้นตอน ซึ่งเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบและดำเนินการในลักษณะวงจรต่อเนื่อง (Continuous Improvement Cycle) เพื่อให้สามารถติดตาม ประเมิน และปรับปรุงการบริหารความเสี่ยงได้อย่างสม่ำเสมอ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดบริบท การกำกับดูแล และวัฒนธรรมความเสี่ยง (Governance, Culture and Context Setting)

ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ และเกณฑ์ความเสี่ยง (Strategy, Objective Setting and Risk Criteria)

ขั้นตอนที่ 3 การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis and Assessment)

ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองและจัดการความเสี่ยง (Risk Response and Treatment)

ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดกิจกรรมการควบคุมภายใน (Control Activities)

ขั้นตอนที่ 7 การสื่อสาร การรายงาน และการเปิดเผยข้อมูลความเสี่ยง (Information, Communication and Reporting)

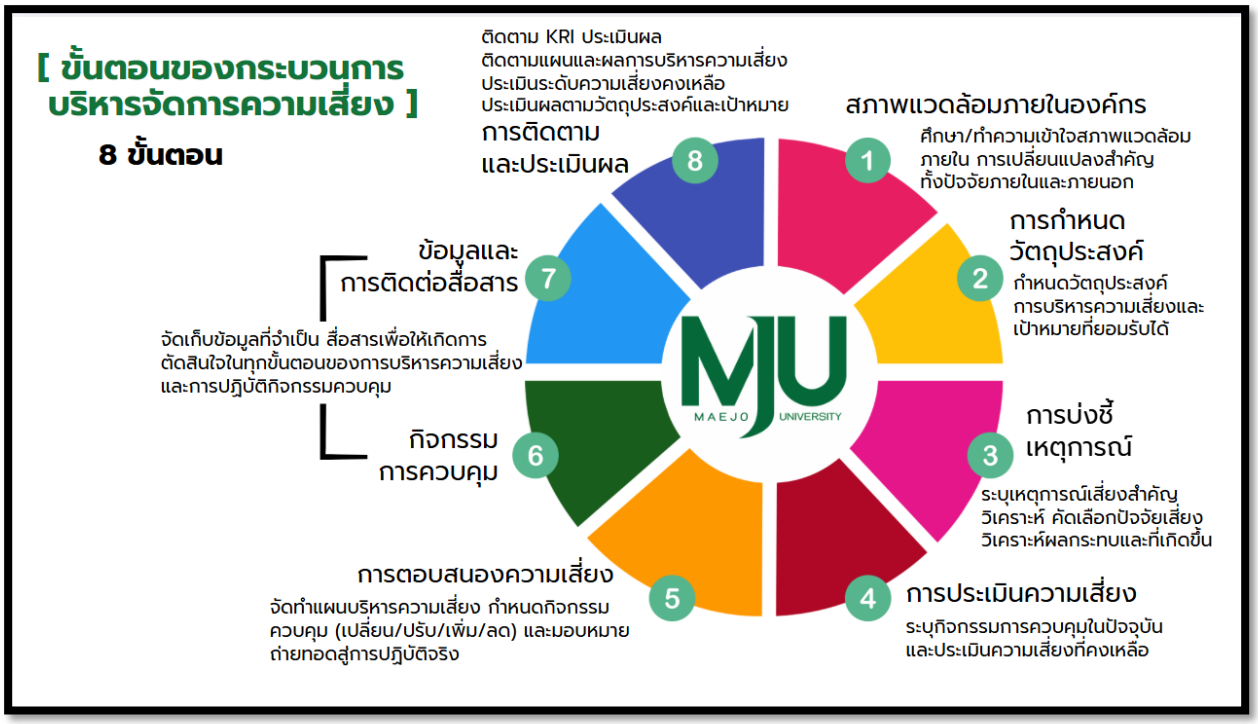
ขั้นตอนที่ 8 การติดตาม ทบทวน และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring, Review and Continuous Improvement)

ทั้งนี้ กระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้ง 8 ขั้นตอนจะถูกนำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับของมหาวิทยาลัย ตั้งแต่ระดับมหาวิทยาลัย (University Level) ระดับส่วนงาน (Department Level) และระดับโครงการหรือกิจกรรม (Project/Activity Level) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานประจำ การกำหนดนโยบาย การวางแผนยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร และการติดตามผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างแท้จริง

ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกระบวนการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ การลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้น การเพิ่มโอกาสในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การเสริมสร้างความโปร่งใสและธรรมาภิบาล การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการสร้างความยั่งยืนให้แก่มหาวิทยาลัยในระยะยาว

ภาพที่ 4

ภาพแสดงกระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ (8 ขั้นตอน)



ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับความเสี่ยงทุกประเภทของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน ความเสี่ยงด้านการเงิน และความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแล เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการสร้างคุณค่า (Value Creation) การปกป้องคุณค่า (Value Protection) และการเพิ่มความสามารถในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามพันธกิจของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

4.5 ขั้นตอนที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Governance & Culture)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรเป็นขั้นตอนเริ่มต้นของกระบวนการบริหารความเสี่ยง มีวัตถุประสงค์เพื่อทำความเข้าใจบริบทในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายขององค์กร มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดให้ทุกส่วนงานดำเนินการวิเคราะห์บริบทองค์กรก่อนการระบุและประเมินความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วน เหมาะสม และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)

การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นรากฐานสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยผู้บริหารทุกระดับต้องแสดงบทบาทความเป็นผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยง สนับสนุนการดำเนินงานตามหลักธรรมาภิบาล และส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้มีการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1) กำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างชัดเจน
2) กำหนดบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร คณะกรรมการ และบุคลากรทุกระดับ
3) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ตระหนักรู้ด้านความเสี่ยง (Risk Awareness)
4) สนับสนุนการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงอย่างเปิดเผย โปร่งใส และทั่วถึง
5) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในการระบุ วิเคราะห์ และติดตามความเสี่ยง
6) พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และสมรรถนะด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง
7) สร้างค่านิยมองค์กรที่สนับสนุนการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยง

2. การกำหนดบริบทองค์กร (Establishing Organizational Context)

ก่อนดำเนินการระบุความเสี่ยง ทุกส่วนงานต้องวิเคราะห์บริบทที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เพื่อทำความเข้าใจปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

การกำหนดบริบทองค์กรต้องครอบคลุม

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมของมหาวิทยาลัย
2) อำนาจหน้าที่และภารกิจตามกฎหมาย
3) ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและแผนพัฒนาที่เกี่ยวข้อง
4) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนระดับประเทศ และนโยบายภาครัฐ
5) ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6) ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงาน
7) แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่อาจส่งผลต่อองค์กรในอนาคต

3. การวิเคราะห์บริบทภายนอก (External Context Analysis)

การวิเคราะห์บริบทภายนอกเป็นการพิจารณาปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง แต่มีผลต่อการดำเนินงานและความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

ปัจจัยภายนอกที่ควรนำมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1) นโยบายรัฐบาลและทิศทางการพัฒนาประเทศ
2) กฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
3) สภาพเศรษฐกิจและงบประมาณภาครัฐ
4) การแข่งขันทางการศึกษาและการเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน
5) แนวโน้มด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
6) การประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI)
7) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้เรียน
8) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9) การเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน
10) สถานการณ์โลก ภูมิรัฐศาสตร์ และความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risks)

4. การวิเคราะห์บริบทภายใน (Internal Context Analysis)

การวิเคราะห์บริบทภายในเป็นการประเมินปัจจัยภายในที่มีผลต่อศักยภาพ ความพร้อม และความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบรรลุวัตถุประสงค์

ปัจจัยภายในที่ควรนำมาวิเคราะห์ ประกอบด้วย

1) โครงสร้างองค์กรและระบบการกำกับดูแล
2) บุคลากร สมรรถนะ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3) งบประมาณและฐานะทางการเงิน
4) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์
5) กระบวนการปฏิบัติงานและระบบบริหารจัดการ
6) วัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมร่วม
7) ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา
8) ระบบควบคุมภายใน
9) การจัดการองค์ความรู้และนวัตกรรม
10) ความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์

5. เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

มหาวิทยาลัยและส่วนงานสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวิเคราะห์บริบทองค์กร เพื่อสนับสนุนการระบุและประเมินความเสี่ยง

(1) การวิเคราะห์ SWOT ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อองค์กร ประกอบด้วย

Strengths (จุดแข็ง) ปัจจัยภายในที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กร เช่น บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ ความพร้อมด้านวิชาการ หรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

Weaknesses (จุดอ่อน) ปัจจัยภายในที่เป็นข้อจำกัดหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดด้านงบประมาณ บุคลากรไม่เพียงพอ หรือระบบงานที่ยังไม่มีประสิทธิภาพ

Opportunities (โอกาส) ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กร เช่น ความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก การสนับสนุนจากภาครัฐ หรือเทคโนโลยีใหม่

Threats (อุปสรรค/ภัยคุกคาม) ปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การแข่งขันที่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือภาวะเศรษฐกิจถดถอย

(2) การวิเคราะห์ PESTLE ใช้สำหรับวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในมิติต่าง ๆ ดังนี้

- Political (P): ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายภาครัฐ
- Economic (E): ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและงบประมาณ
- Social (S): ปัจจัยด้านสังคมและประชากร
- Technological (T): ปัจจัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม
- Legal (L): ปัจจัยด้านกฎหมายและข้อบังคับ
- Environmental (E): ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน

ผลการวิเคราะห์ PESTLE สามารถนำไปใช้ประกอบการระบุความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงเกิดใหม่ และการวางแผนพัฒนาองค์กรในระยะยาว

6. ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรแล้ว ทุกส่วนงานควรมีผลลัพธ์สำคัญ ดังนี้

1) ความเข้าใจบริบทและสภาพแวดล้อมการดำเนินงานขององค์กร
2) การระบุปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย
3) ประเด็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์และความเสี่ยงเกิดใหม่ที่สำคัญ
4) ข้อมูลประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
5) ข้อมูลพื้นฐานสำหรับการดำเนินการในขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting) และการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

4.6 ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Strategy & Objective-Setting)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนสำคัญของการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยมุ่งให้การบริหารความเสี่ยงเชื่อมโยงกับการกำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผน และการตัดสินใจของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ภายใต้ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และการวางแผนองค์กร โดยทุกส่วนงานต้องพิจารณาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน พร้อมทั้งกำหนดแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทการดำเนินงาน

1. หลักการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนาของมหาวิทยาลัย โดยคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องทำหน้าที่กำกับ ดูแล พิจารณา และให้ความเห็นชอบนโยบาย เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ความโปร่งใส และความน่าเชื่อถือของระบบบริหารความเสี่ยง

นโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ดังนี้

1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายของการบริหารความเสี่ยง
2) บทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
3) ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
4) ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
5) แนวทางการระบุ ประเมิน ตอบสนอง และติดตามความเสี่ยง
6) แนวทางการติดตาม ประเมินผล และรายงานความเสี่ยง
7) แนวทางการพัฒนาวัฒนธรรมความเสี่ยงองค์กร

2. การเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการ โดยทุกส่วนงานต้องวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงควบคู่ไปกับการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่กำหนด ทุกส่วนงานต้องดำเนินการดังต่อไปนี้

1) วิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
2) วิเคราะห์ความเสี่ยงประกอบการจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี
3) เชื่อมโยงความเสี่ยงกับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs)
4) กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
5) กำหนดระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
6) จัดทำมาตรการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมกับเป้าหมายและบริบทของหน่วยงาน

3. การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

มหาวิทยาลัยกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อเป็นกรอบในการตัดสินใจและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

การกำหนด Risk Appetite ต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ ได้แก่

1) พันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
2) ความสามารถในการรองรับความเสี่ยง (Risk Capacity)
3) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4) ความมั่นคงทางการเงินและทรัพยากรของมหาวิทยาลัย
5) กฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
6) ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

4. การพิจารณาความสามารถในการรองรับความเสี่ยง (Risk Capacity)

การกำหนดวัตถุประสงค์และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องคำนึงถึงขีดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการรองรับความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) ความพร้อมด้านงบประมาณและฐานะทางการเงิน
2) จำนวนบุคลากรและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐาน
4) ความพร้อมด้านกฎหมายและกฎระเบียบ
5) ความคาดหวังและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
6) ความสามารถในการตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤติและการเปลี่ยนแปลง

ผลการพิจารณา Risk Capacity จะถูกนำมาใช้ประกอบการกำหนด Risk Appetite และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัย

5. การประยุกต์ใช้ในระดับส่วนงาน

คณะ วิทยาลัย สำนัก สถาบัน กอง ศูนย์ และหน่วยงานอื่น ๆ ต้องนำกรอบ Risk Appetite ของมหาวิทยาลัยไปปรับใช้ให้เหมาะสมกับบริบท ภารกิจ และความเสี่ยงเฉพาะของหน่วยงาน

ส่วนงานสามารถกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในแต่ละประเภทความเสี่ยงภายใต้กรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง และการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ

ทั้งนี้ การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ของส่วนงานต้องไม่ขัดต่อกรอบนโยบายและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย

6. ผลลัพธ์ของขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์

เมื่อดำเนินการตามขั้นตอนนี้แล้ว มหาวิทยาลัยและส่วนงานจะต้องมีผลลัพธ์สำคัญ ได้แก่

1) วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนและสามารถวัดผลได้
2) ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ เป้าหมาย และความเสี่ยง
3) การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่เหมาะสม
4) แนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับบริบทองค์กร
5) ข้อมูลสำหรับใช้ในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง (Risk Identification) ต่อไป

ภาพที่ 5

ภาพแสดงตัวอย่างความเชื่อมโยงยุทธศาสตร์สู่การควบคุม

4.7 ขั้นตอนที่ 3 การบ่งชี้เหตุการณ์เสี่ยง (Performance – Identify Risks)

การระบุความเสี่ยงเป็นกระบวนการค้นหา วิเคราะห์ และกำหนดความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับส่วนงาน และระดับกระบวนการปฏิบัติงาน มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดให้ทุกส่วนงานดำเนินการระบุความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน

และภายนอก ผลการวิเคราะห์บริบทองค์กร วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของความเสี่ยง

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง ผลกระทบของความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยผลกระทบดังกล่าวอาจเป็นได้ทั้ง

1) ผลกระทบเชิงลบ (Threat Risk) ที่ส่งผลให้เกิดความเสียหายหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน
2) ผลกระทบเชิงบวก (Opportunity Risk) ที่ก่อให้เกิดโอกาสในการพัฒนา สร้างนวัตกรรม หรือเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) ค้นหาความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
2) ทำความเข้าใจสาเหตุและปัจจัยที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
3) ประเมินผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร
4) จัดทำฐานข้อมูลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย
5) สนับสนุนการตัดสินใจและการกำหนดมาตรการบริหารความเสี่ยง

3. องค์ประกอบของการระบุความเสี่ยง

การระบุความเสี่ยงควรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้

(1) ความเสี่ยง (Risk Statement) เป็นการระบุเหตุการณ์หรือสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร เช่น

- จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงต่ำกว่าเป้าหมาย
- ระบบสารสนเทศหลักหยุดชะงัก
- รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง
- การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายหรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

(2) สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause) เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เช่น

- จำนวนประชากรวัยเรียนลดลง
- การแข่งขันจากสถาบันอุดมศึกษาอื่น
- การขาดแคลนบุคลากรเฉพาะทาง
- ระบบเทคโนโลยีล้าสมัย
- การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือระเบียบ

(3) ผลกระทบ (Impact) เป็นผลที่อาจเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น

- รายได้ลดลง
- การดำเนินงานหยุดชะงัก
- ความเสียหายต่อชื่อเสียงองค์กร
- ความไม่พึงพอใจของผู้รับบริการ

- การสูญเสียโอกาสทางการแข่งขัน

4. แนวทางการระบุความเสี่ยง

ทุกส่วนงานต้องดำเนินการระบุความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยอย่างน้อยต้องพิจารณา

1) ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ของมหาวิทยาลัย
2) ความเสี่ยงที่ส่งผลต่อกระบวนการดำเนินงานหลักและกระบวนการสนับสนุน
3) ความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (AI)
4) ความเสี่ยงที่เกิดจากกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดใหม่
5) ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์และข้อมูลสารสนเทศ
6) ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ความยั่งยืน และ ESG
7) ความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risks)
8) ความเสี่ยงจากเหตุการณ์วิกฤติและเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรง

5. เทคนิคการระบุและวิเคราะห์สาเหตุความเสี่ยง

ส่วนงานสามารถเลือกใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น

1) Brainstorming การระดมความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้อง
2) Workshop การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันระหว่างหน่วยงาน
3) SWOT Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
4) PESTLE Analysis การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อองค์กร
5) Root Cause Analysis (RCA) การวิเคราะห์หาสาเหตุรากเหง้าของความเสี่ยง
6) Fishbone Diagram การวิเคราะห์สาเหตุและปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ
7) Lessons Learned การศึกษาบทเรียนจากเหตุการณ์ที่ผ่านมา
8) Scenario Analysis การวิเคราะห์สถานการณ์จำลองและความเสี่ยงในอนาคต

6. ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ทุกส่วนงานจัดทำทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) เพื่อเป็นฐานข้อมูลกลางสำหรับการติดตาม วิเคราะห์ และบริหารจัดการความเสี่ยง ข้อมูลอย่างน้อยที่ต้องปรากฏในทะเบียนความเสี่ยง ได้แก่

(1) รหัสความเสี่ยง
(2) ชื่อความเสี่ยง
(3) ประเภทความเสี่ยง
(4) วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้อง
(5) สาเหตุของความเสี่ยง
(6) ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
(7) เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
(8) มาตรการควบคุมที่มีอยู่
(9) ระดับความเสี่ยง

(10)แนวทางการจัดการความเสี่ยง

(11)ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

7. ประเภทความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (Maejo University Risk Categories)

มหาวิทยาลัยแม่โจ้กำหนดกรอบการจำแนกประเภทความเสี่ยงเพื่อให้ทุกส่วนงานใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันในการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และรายงานความเสี่ยง โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภทหลัก ดังนี้

1) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
2) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
3) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
4) ความเสี่ยงด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแล (Compliance Risk)

ตารางแสดงประเภทและตัวอย่างความเสี่ยง

ประเภท/ความหมาย	ตัวอย่างความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
ด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทาง การบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ และยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก หรือการตัดสินใจเชิงนโยบายที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์	• จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง • หลักสูตรไม่ตอบสนองตลาดแรงงาน • การจัดอันดับมหาวิทยาลัยลดลง • การเปลี่ยนแปลงนโยบายอุดมศึกษา	• ไม่บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ • สูญเสียความสามารถในการแข่งขัน • ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง
ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการดำเนินงาน บุคลากร ระบบงาน เทคโนโลยี หรือเหตุการณ์ภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานประจำของมหาวิทยาลัย	• ระบบสารสนเทศล่ม • การโจมตีทางไซเบอร์ • บุคลากรไม่เพียงพอ • อุบัติเหตุหรือภัยพิบัติ	• ดำเนินงานหยุดชะงัก • คุณภาการพการให้บริการลดลง • เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สินและข้อมูล
ด้านการเงิน (Financial Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับรายได้ งบประมาณ การลงทุน สภาพคล่อง และการบริหารทรัพยากรทางการเงิน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อฐานะทางการเงินและความมั่นคงของมหาวิทยาลัย	• รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาลดลง • งบประมาณรัฐลดลง • การลงทุนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย • การเบิกจ่ายล่าช้า	• ขาดสภาพคล่อง • ไม่สามารถดำเนินโครงการสำคัญได้ • ความมั่นคงทางการเงินลดลง
ด้านกฎหมาย กฎระเบียบ และการกำกับดูแล (Compliance Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่เกิดจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน หรือข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการดำเนินงานที่ไม่	• การไม่ปฏิบัติตาม PDPA • การไม่ปฏิบัติตามกฎหมายจัดซื้อจัดจ้าง • การทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อน	• ถูกดำเนินคดีหรือถูกลงโทษ • สูญเสียความน่าเชื่อถือ • กระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร

ประเภท/ความหมาย	ตัวอย่างความเสี่ยง	ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร	• การไม่ปฏิบัติตามจริยธรรมการวิจัย	

8. การทบทวนความเสี่ยง

ทุกส่วนงานต้องทบทวนรายการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง และต้องดำเนินการทบทวนเพิ่มเติมเมื่อ**เกิดเหตุการณ์สำคัญ เช่น**

1) การเปลี่ยนแปลงยุทธศาสตร์หรือโครงสร้างองค์กร
2) การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือข้อกำหนดสำคัญ
3) การเกิดเหตุการณ์วิกฤติหรือเหตุการณ์ผิดปกติ
4) การเกิดความเสี่ยงใหม่ที่มีนัยสำคัญ

ผลการทบทวนต้องนำมาปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงและใช้เป็นข้อมูลประกอบการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

ผลลัพธ์ของขั้นตอนนี้

1) รายการความเสี่ยงที่ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน
2) ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
3) การจำแนกประเภทความเสี่ยงตามมาตรฐานมหาวิทยาลัย
4) ข้อมูลสำหรับการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนที่ **4 (Risk Assessment)**

4.8 ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง (Performance – Risk Assessment)

1. หลักการและวัตถุประสงค์ของการประเมินความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยงเป็นกระบวนการวิเคราะห์และประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ ระดับหน่วยงาน และระดับกระบวนการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงความสามารถของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการและควบคุมความเสี่ยงดังกล่าว
การประเมินความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อ

1) วิเคราะห์และทำความเข้าใจระดับความรุนแรงของความเสี่ยง
2) จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงเพื่อใช้ในการบริหารจัดการ
3) สนับสนุนการตัดสินใจในการกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง
4) จัดสรรทรัพยากรด้านงบประมาณ บุคลากร และเวลาให้เหมาะสมกับระดับความเสี่ยง
5) สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

การประเมินความเสี่ยงต้องพิจารณาทั้งความเสี่ยงโดยธรรมชาติ (Inherent Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงก่อนมีมาตรการควบคุม และความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งเป็นความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ภายหลังจากมีมาตรการควบคุมแล้ว เพื่อให้สามารถประเมินประสิทธิผลของระบบควบคุมภายในและกำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

2. การกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงโดยใช้แนวทางการประเมินเชิงคุณภาพ (Qualitative Assessment) และเชิงปริมาณ (Quantitative Assessment) ควบคู่กัน เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนระดับความเสี่ยงได้อย่างครบถ้วนและเป็นระบบ องค์ประกอบสำคัญในการประเมิน ประกอบด้วย

1) โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)
2) ผลกระทบของความเสี่ยง (Impact)
3) ประสิทธิผลของมาตรการควบคุม (Control Effectiveness)
4) ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง (Risk Management Capacity)
5) ลักษณะและความซับซ้อนของความเสี่ยง (Risk Characteristics)

โดยมหาวิทยาลัยกำหนดระดับคะแนนตั้งแต่ 1–5 คะแนน เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งองค์กร

3. การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood Assessment)

การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood Assessment) เป็นการพิจารณาความน่าจะเป็นหรือความถี่ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นภายในช่วงเวลาที่กำหนด โดยอาศัยข้อมูลในอดีต สภาพแวดล้อมการดำเนินงาน แนวโน้มในอนาคต ความเพียงพอของมาตรการควบคุม และดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ มหาวิทยาลัยกำหนดระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงไว้ 5 ระดับ ดังนี้

ระดับ	โอกาส	คำอธิบาย	ความถี่
1	**น้อยมาก**	โอกาสเกิดแทบไม่มี หรือไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อน	1 ครั้งใน 5 ปี
2	**น้อย**	มีโอกาสเกิดขึ้นได้แต่ไม่บ่อย / เคยเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว	1 ครั้งใน 2–4 ปี
3	**ปานกลาง**	มีโอกาสเกิดขึ้นได้ในสถานการณ์ปกติ/ เคยเกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดได้เป็นครั้งคราว	1 ครั้งต่อปี
4	**มาก**	มีแนวโน้มเกิดขึ้นบ่อย/ เคยเกิดขึ้นหลายครั้ง	ทุก 2–6 เดือน (≤ 6 ครั้ง/ปี)
5	**สูงมาก**	มีโอกาสเกิดขึ้นเกือบแน่นอน/ เกิดขึ้นเป็นประจำหรือเกิดซ้ำอย่างต่อเนื่อง	มากกว่า 6 ครั้งต่อปี หรืออย่างน้อยเดือนละครั้ง

หมายเหตุ :

(1) การประเมินโอกาสเกิดให้พิจารณาทั้งข้อมูลเชิงสถิติและความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

(2) กรณีเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ที่ไม่สามารถกำหนดความถี่ได้ชัดเจน ให้พิจารณาจากแนวโน้ม ความน่าจะเป็น และปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อการเกิดเหตุการณ์

(3) การประเมินให้พิจารณาภายใต้สภาพการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Current Controls)

4. การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Assessment)

การประเมินผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Assessment) เป็นการพิจารณาความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยพิจารณาทั้งผลกระทบเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อสะท้อนผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกำหนดให้พิจารณาผลกระทบใน 9 มิติ ดังนี้

1) ด้านกลยุทธ์ (Strategic Impact) พิจารณาผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดองค์กร (KPI) และผลการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย

2) ด้านการดำเนินงาน (Operational Impact) พิจารณาผลกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การให้บริการ ความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity) และการดำเนินภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย

3) ด้านการเงิน (Financial Impact) พิจารณาความเสียหายทางการเงิน ผลกระทบต่องบประมาณ รายได้ เงินสะสม เงินทุนวิจัย และต้นทุนที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ความเสี่ยง

4) ด้านกฎหมาย ระเบียบ และการกำกับดูแล (Compliance Impact) พิจารณาผลกระทบจากการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มาตรฐาน จริยธรรม หรือข้อกำหนดของหน่วยงานกำกับดูแล

5) ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputation Impact) พิจารณาผลกระทบต่อชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นของนักศึกษา ผู้ปกครอง ศิษย์เก่า ผู้สนับสนุนทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม

6) ด้านบุคลากร นักศึกษา และความปลอดภัย (People & Safety Impact) พิจารณาผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของบุคลากร นักศึกษา และผู้รับบริการ

7) ด้านข้อมูลสารสนเทศและความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Information & Cyber Security Impact) พิจารณาผลกระทบต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ความพร้อมใช้งานของระบบ การรักษาความลับ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

8) ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance: ESG Impact)พิจารณาผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน สังคม ความรับผิดชอบต่อสังคม และการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัย

9) ด้านการวิจัย นวัตกรรม และผลงานวิชาการ (Research, Innovation and Academic Impact) พิจารณาผลกระทบต่อการผลิตผลงานวิจัย การสร้างนวัตกรรม การได้รับทุนวิจัย การจัดอันดับมหาวิทยาลัย สิทธิบัตร ทรัพย์สินทางปัญญา และชื่อเสียงทางวิชาการ

หลักเกณฑ์การให้คะแนนผลกระทบ

1) ให้ประเมินผลกระทบในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น
2) ใช้คะแนนผลกระทบสูงสุดที่ประเมินได้เป็นค่า Impact Score
3) กรณีเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Enterprise Risk) ให้พิจารณาอย่างน้อย 4 มิติ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง และด้าน ESG

4) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 5 (สูงมาก) ในมิติใดมิติหนึ่ง ให้รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยทันที

5) ผลการประเมินโอกาสเกิด (Likelihood Score) และผลกระทบ (Impact Score) จะถูกนำมาคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Score) ตามสูตร Risk Score = Likelihood × Impact

โดยค่าคะแนนความเสี่ยงที่ได้จะนำไปจัดลำดับความสำคัญและกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงต่อไป

การวัดผลกระทบ (Impact Assessment)

หมายถึง การประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นหากเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง โดยพิจารณาผลกระทบในหลายมิติ เพื่อสะท้อนผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างรอบด้าน

มหาวิทยาลัยกำหนดเกณฑ์การประเมินผลกระทบไว้ 5 ระดับ ได้แก่

ระดับ 1 = น้อยมาก (Insignificant)

ระดับ 2 = น้อย (Minor)

ระดับ 3 = ปานกลาง (Moderate)

ระดับ 4 = มาก (Major)

ระดับ 5 = สูงมาก (Severe/Catastrophic)

การประเมินให้พิจารณาจากผลกระทบสูงสุดที่เกิดขึ้นในมิติใดมิติหนึ่ง ดังนี้

ด้านกลยุทธ์ (Strategic Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	**น้อยมาก**	บรรลุเป้าหมาย/KPI ร้อยละ 91–100 และไม่ส่งผลต่อยุทธศาสตร์
2	**น้อย**	บรรลุเป้าหมาย/KPI ร้อยละ 81–90 และกระทบต่อเป้าหมายเล็กน้อย
3	**ปานกลาง**	บรรลุเป้าหมาย/KPI ร้อยละ 71–80 และมีบางเป้าหมายล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผน
4	**มาก**	บรรลุเป้าหมาย/KPI ร้อยละ 61–70 และไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์สำคัญบางประเด็น
5	**สูงมาก**	บรรลุเป้าหมาย/KPI ต่ำกว่าร้อยละ 60 และส่งผลกระทบต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือยุทธศาสตร์หลัก

ด้านการดำเนินงาน (Operational Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	น้อยมาก	การดำเนินงานล่าช้าไม่เกิน 1 สัปดาห์ และไม่กระทบผู้รับบริการ
2	น้อย	การดำเนินงานล่าช้า 1–2 สัปดาห์ กระทบหน่วยงานเดียว
3	ปานกลาง	การดำเนินงานล่าช้า 2–4 สัปดาห์ ต้องปรับแผนการดำเนินงานบางส่วน
4	มาก	การดำเนินงานล่าช้า 1–3 เดือน กระทบหลายหน่วยงานหรือหลายกระบวนการ
5	สูงมาก	การดำเนินงานหยุดชะงักเกิน 3 เดือน หรือกระทบต่อพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัย

ด้านการเงิน (Financial Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	น้อยมาก	ไม่เกิน 100,000 บาท
2	น้อย	100,001 – 500,000 บาท
3	ปานกลาง	500,001 – 3,000,000 บาท
4	มาก	3,000,001 – 10,000,000 บาท
5	สูงมาก	มากกว่า 10,000,000 บาท

ด้านกฎหมายและการกำกับดูแล (Compliance Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	น้อยมาก	ไม่พบการฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อกำหนด
2	น้อย	พบข้อบกพร่องเล็กน้อย สามารถแก้ไขได้ทันที
3	ปานกลาง	ถูกทักท้วงจากหน่วยงานกำกับดูแล หรือผู้ตรวจสอบ
4	มาก	ถูกสอบสวน ได้รับหนังสือแจ้งเตือน หรือมีข้อสั่งการให้แก้ไขอย่างเป็นทางการ
5	สูงมาก	ถูกดำเนินคดี ถูกลงโทษทางวินัย หรือมีบทลงโทษทางกฎหมายที่มีนัยสำคัญ

ด้านภาพลักษณ์/ชื่อเสียง (Reputation Aspect)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อชื่อเสียง
2	น้อย	มีข้อร้องเรียนหรือกระแสวิพากษ์วิจารณ์ในวงจำกัด
3	ปานกลาง	ปรากฏข่าวหรือข้อร้องเรียนในระดับหน่วยงาน จังหวัด หรือกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4	มาก	เป็นข่าวในระดับประเทศ หรือส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างมีนัยสำคัญ
5	สูงมาก	เป็นข่าวในระดับประเทศหรือนานาชาติ ส่งผลกระทบร้ายแรงต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย

ด้านบุคลากร นักศึกษา และความปลอดภัย (People & Safety Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	เกณฑ์การพิจารณา
1	น้อยมาก	ไม่มีผู้ได้รับบาดเจ็บหรือได้รับผลกระทบ
2	น้อย	บาดเจ็บเล็กน้อย ไม่ต้องหยุดเรียนหรือหยุดงาน
3	ปานกลาง	บาดเจ็บต้องรับการรักษาพยาบาล หรือหยุดเรียน/หยุดงานชั่วคราว
4	มาก	บาดเจ็บรุนแรง พิการ หรือเกิดผลกระทบต่อบุคลากร/นักศึกษาหลายราย
5	สูงมาก	เสียชีวิต หรือเกิดเหตุการณ์ร้ายแรงที่ส่งผลต่อความปลอดภัยของบุคลากร นักศึกษา หรือผู้รับบริการจำนวนมาก

ด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social and Governance : ESG Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	น้อยมาก	ไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน หรือหลักธรรมาภิบาล
2	น้อย	มีผลกระทบเล็กน้อย สามารถแก้ไขได้ทันที และไม่มีข้อร้องเรียนอย่างเป็นทางการ
3	ปานกลาง	มีข้อร้องเรียนจากชุมชนหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และต้องดำเนินการแก้ไข
4	มาก	ส่งผลกระทบต่อชุมชน สิ่งแวดล้อม หรือการกำกับดูแลอย่างมีนัยสำคัญจนเกิดการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก
5	สูงมาก	ส่งผลกระทบรุนแรงต่อสิ่งแวดล้อม ชุมชน หรือธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย จนกระทบต่อความเชื่อมั่นของสาธารณชนในวงกว้าง

ด้านการวิจัย นวัตกรรม และผลงานวิชาการ (Research, Innovation and Academic Impact)

ระดับ	ระดับผลกระทบ	รายละเอียด
1	**น้อยมาก**	ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานวิจัย ผลงานวิชาการ หรือการสร้างนวัตกรรม
2	**น้อย**	โครงการวิจัยหรือกิจกรรมด้านนวัตกรรมล่าช้าเล็กน้อย แต่ไม่กระทบเป้าหมาย
3	**ปานกลาง**	ผลงานวิจัย สิทธิบัตร หรือตัวชี้วัดด้านนวัตกรรมต่ำกว่าเป้าหมายบางส่วน
4	**มาก**	ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายสำคัญด้านวิจัย นวัตกรรม หรือการจัดอันดับมหาวิทยาลัยในบางประเด็น
5	**สูงมาก**	ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน การได้รับทุนวิจัย การสร้างนวัตกรรม หรือชื่อเสียงทางวิชาการของมหาวิทยาลัยอย่างร้ายแรง

แนวทางการใช้เกณฑ์ทั้ง 9 มิติ

1) ประเมินผลกระทบในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงนั้น
2) ใช้คะแนนผลกระทบสูงสุดเป็นค่า Impact Score
3) กรณีเป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Enterprise Risk) ให้พิจารณาอย่างน้อย 4 มิติ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการเงิน ด้านชื่อเสียง ด้าน ESG
4) ความเสี่ยงที่มีผลกระทบระดับ 5 ในมิติใดมิติหนึ่ง ให้รายงานต่อผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงโดยทันที
5) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การทุจริต การละเมิดกฎหมาย หรือการรั่วไหลของข้อมูลสำคัญ ให้พิจารณาร่วมกับหลัก **Zero Tolerance Risk** ของมหาวิทยาลัย

5. การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม (Control Effectiveness Assessment)

การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่สามารถป้องกัน ลด หรือบรรเทาความเสี่ยงได้มากน้อยเพียงใด

ระดับ	ประสิทธิผลการควบคุม
1	ไม่มีมาตรการควบคุม
2	มีมาตรการควบคุมแต่ไม่เพียงพอ
3	สามารถควบคุมได้บางส่วน
4	สามารถควบคุมได้ดี
5	สามารถควบคุมได้ดีมากและมีการติดตามต่อเนื่อง

*****ผลการประเมินดังกล่าวจะใช้ประกอบการพิจารณาระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)*****

6. การวิเคราะห์และคำนวณระดับความเสี่ยง (Risk Analysis)

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อคำนวณระดับความเสี่ยงและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง

สูตรการคำนวณคะแนนความเสี่ยง คือ

$$Risk\ Score = Likelihood \times Impact$$

ค่าคะแนนที่ได้จะถูกนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อระบุว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับใด

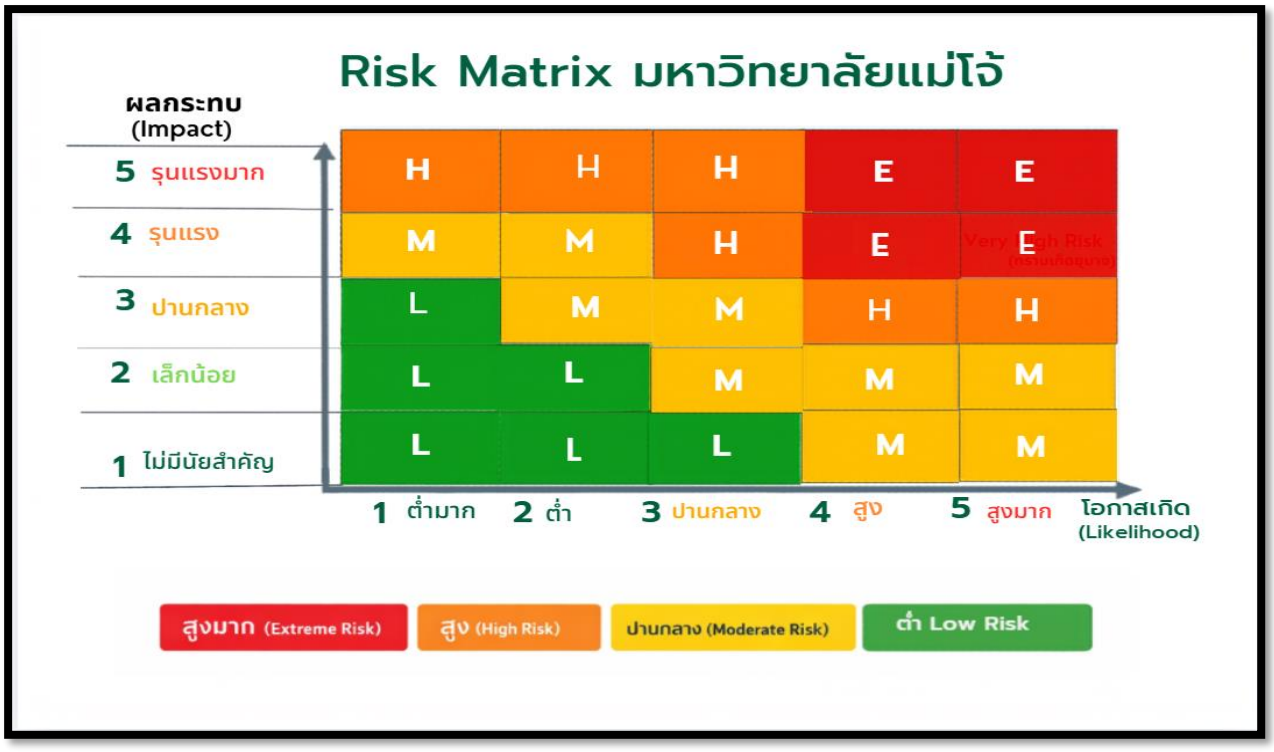
นอกจากนี้ ให้พิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง (Risk Interdependency) และผลกระทบต่อเนื่อง (Cascade Effect) ที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานหรือทั้งมหาวิทยาลัยร่วมด้วย

7. การใช้ตารางระดับความเสี่ยง (Risk Matrix)

มหาวิทยาลัยใช้ตาราง Risk Matrix เป็นเครื่องมือในการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง โดยพิจารณาจากผลคูณระหว่างโอกาสเกิดและผลกระทบ ระดับความเสี่ยงแบ่งออกเป็น 4 ระดับ ได้แก่

ภาพที่ 6

ภาพแสดง Risk Matrix มหาวิทยาลัยแม่โจ้



ภาพที่ 7

ภาพแสดงระดับความเสี่ยง

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยง วางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อไม่ให้เลื่อนลอยไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

8. การพิจารณาความเสี่ยงเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite and Risk Tolerance)

ภายหลังการประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว ต้องนำผลการประเมินมาเปรียบเทียบกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ของมหาวิทยาลัย (Risk Appetite) และระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)

กรณีที่ระดับความเสี่ยงสูงกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยกำหนดให้ยอมรับได้ จะต้องกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยงเพิ่มเติมเพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

9. การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Risk Prioritization)

เมื่อประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว ให้จัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงจากระดับสูงสุดไปต่ำสุด เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจในการบริหารจัดการความเสี่ยง

ลำดับความสำคัญประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงระดับสูงมาก
2) ความเสี่ยงระดับสูง
3) ความเสี่ยงระดับปานกลาง
4) ความเสี่ยงระดับต่ำ

ในกรณีที่มีคะแนนความเสี่ยงเท่ากัน ให้พิจารณาปัจจัยเพิ่มเติม ได้แก่

- ความสามารถในการจัดการความเสี่ยง
- ความซับซ้อนของความเสี่ยง

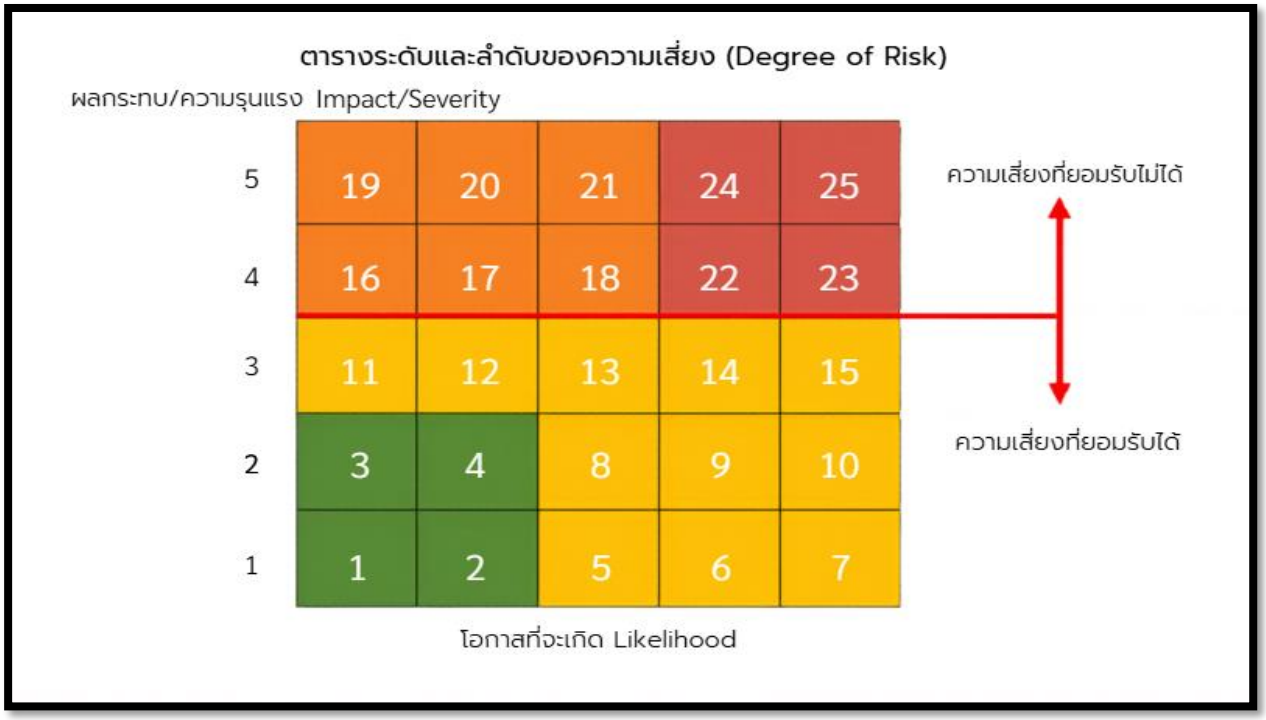
- ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ความเชื่อมโยงกับความเสี่ยงอื่น
- ผลกระทบเชิงยุทธศาสตร์ต่อมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงระดับสูงมากและระดับสูงต้องได้รับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงก่อนเป็นลำดับแรก ส่วนความเสี่ยงระดับปานกลางและระดับต่ำให้หน่วยงานดำเนินการควบคุมและติดตามตามความเหมาะสม

ผลการประเมินความเสี่ยงทั้งหมดต้องได้รับการบันทึกไว้ในทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register) และใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการดำเนินการตามขั้นตอนที่ 5 การจัดการความเสี่ยง (Risk Treatment)

ภาพที่ 8

ภาพแสดงตารางระดับและลำดับของความเสี่ยง



4.9 ขั้นตอนที่ 5 การตอบสนองความเสี่ยง (Performance – Risk Response)

1. หลักการและวัตถุประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) เป็นกระบวนการกำหนดและเลือกแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมภายหลังการประเมินความเสี่ยง เพื่อควบคุมระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ เป้าหมายการดำเนินงาน และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

การตอบสนองความเสี่ยงมุ่งเน้นการลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง ลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หรือเพิ่มโอกาสในการสร้างคุณค่าและประโยชน์จากเหตุการณ์เชิงบวก (Opportunities) โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของทรัพยากรและผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ

วัตถุประสงค์ของการตอบสนองความเสี่ยง ได้แก่

1. ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้
2. ลดโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ความเสี่ยง
3. เพิ่มความมั่นใจในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
4. ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า
5. สร้างความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิด
6. สนับสนุนการสร้างคุณค่าและโอกาสใหม่ของมหาวิทยาลัย

2. หลักเกณฑ์ในการเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

ก่อนกำหนดมาตรการตอบสนองความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน โดยพิจารณาปัจจัยสำคัญ ดังนี้

1. สาเหตุหรือปัจจัยต้นตอของความเสี่ยง (Root Cause)
2. ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)
3. ระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite)
4. ความเร่งด่วนและความสำคัญของความเสี่ยง
5. ความเป็นไปได้ในการดำเนินมาตรการ
6. ต้นทุนและประโยชน์ของมาตรการ (Cost–Benefit Analysis)
7. ทรัพยากรที่ต้องใช้ ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร เทคโนโลยี และเวลา
8. ผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
9. ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์และพันธกิจของมหาวิทยาลัย

การเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความสมดุลระหว่างต้นทุนในการควบคุมและระดับความเสี่ยงที่ลดลง เพื่อให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุดต่อองค์กร

ตารางที่ 7

ตารางแสดงการเลือกแนวทางตอบสนองความเสี่ยง

แนวทาง	คำอธิบาย	ตัวอย่างในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้
1. การปฏิเสธความเสี่ยง (Risk Avoidance)	หลีกเลี่ยงกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงและไม่สามารถยอมรับได้	ยกเลิกโครงการที่มีความเสี่ยงสูงต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
2. การลดโอกาสของความเสี่ยง (Risk Reduction – Likelihood)	ลดความถี่หรือโอกาสที่จะเกิด เช่น การวางระบบควบคุมภายใน	การตรวจสอบการเงิน การแบ่งแยกหน้าที่ และการใช้ระบบสารสนเทศที่ปลอดภัย

แนวทาง	คำอธิบาย	ตัวอย่างในบริบทมหาวิทยาลัยแม่โจ้
3. **การลดผลกระทบของความเสี่ยง (Risk Reduction – Impact)**	ลดความรุนแรงเมื่อเกิดเหตุ เช่น การทำประกันหรือใช้เครื่องมือป้องกัน	การทำประกันภัยทรัพย์สิน การสำรองข้อมูลวิจัย
4. **การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)**	โอนภาระความเสี่ยงไปยังบุคคลหรือหน่วยงานอื่น	การดำเนินงานผ่าน PPP หรือการทำสัญญากับผู้รับเหมาที่รับผิดชอบความเสี่ยง
5. **การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)**	ยอมรับความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้	ยอมรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่ไม่สามารถควบคุมได้
6. **การเฝ้าระวัง (Risk Monitoring)**	กำหนดข้อมูลที่ต้องติดตาม วิเคราะห์ และแจ้งเตือนเมื่อเกิดเหตุการณ์	การติดตาม KPI/KRI ของคุณภาพการศึกษาและระบบสารสนเทศ
7. **การทำแผนฉุกเฉิน (Contingency Planning)**	ระบุขั้นตอน วิธีการ และผู้รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุการณ์	แผนรับมือภัยพิบัติ เช่น น้ำท่วม หรือระบบเครือข่ายล่ม
8. **การส่งเสริมหรือผลักดันเหตุการณ์เชิงบวก** (Opportunity Enhancement)	ใช้ประโยชน์จากเหตุการณ์ที่ส่งผลดีต่อองค์กร	การผลักดันงานวิจัยที่ได้รับการยอมรับสู่เชิงพาณิชย์หรือชุมชน

การดำเนินงานเพิ่มเติม :

- จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุมทุกแนวทาง
- มอบหมายความรับผิดชอบที่ชัดเจนแก่ผู้เกี่ยวข้อง
- ติดตามและประเมินผลการตอบสนองอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับปรุงมาตรการให้เหมาะสมกับสถานการณ์

3. แนวทางการตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response Options)

เมื่อประเมินระดับความเสี่ยงแล้ว เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ต้องกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสม โดยคำนึงถึงระดับความเสี่ยง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ต้นทุนในการควบคุม และระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite)

มหาวิทยาลัยกำหนดแนวทางการตอบสนองความเสี่ยงหลัก 5 แนวทาง ดังนี้

1) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid Risk) เป็นการยุติ ยกเลิก หรือไม่ดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง เพื่อขจัดโอกาสเกิดความเสี่ยงโดยสิ้นเชิง

ตัวอย่าง

- ยกเลิกโครงการที่มีความเสี่ยงสูงเกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้
- ยุติกิจกรรมที่ขัดต่อกฎหมายหรือข้อกำหนด
- ไม่ดำเนินการลงทุนที่มีความไม่แน่นอนสูงและไม่คุ้มค่า

ข้อควรพิจารณา

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจส่งผลให้สูญเสียโอกาสในการพัฒนา จึงควรใช้เฉพาะกรณีที่ความเสี่ยงมีผลกระทบรุนแรงและไม่สามารถควบคุมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

2) การลดความเสี่ยง (Reduce Risk) เป็นการกำหนดมาตรการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสเกิดความเสี่ยง ลดผลกระทบ หรือทั้งสองส่วนพร้อมกัน

แนวทางการลดความเสี่ยง ประกอบด้วย

2.1) การลดโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood Reduction) มุ่งลดความถี่หรือความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้น

ตัวอย่าง

- ปรับปรุงระบบควบคุมภายใน
- กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- แบ่งแยกหน้าที่ความรับผิดชอบ
- จัดอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร
- พัฒนาระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์

2.2) การลดผลกระทบของความเสี่ยง (Impact Reduction) มุ่งลดความเสียหายเมื่อเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

ตัวอย่าง

- จัดทำระบบสำรองข้อมูล (Backup System)
- จัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP)
- จัดเตรียมแผนฟื้นฟูระบบสารสนเทศ (Disaster Recovery Plan: DRP)
- จัดทำประกันภัยทรัพย์สินและอุปกรณ์สำคัญ

ข้อควรพิจารณา

เป็นแนวทางที่มหาวิทยาลัยควรใช้เป็นหลัก เนื่องจากสามารถลดความเสี่ยงได้โดยยังคงดำเนินภารกิจและสร้างคุณค่าให้แก่องค์กรต่อไปได้

3) การโอนหรือแบ่งปันความเสี่ยง (Transfer / Share Risk) เป็นการถ่ายโอนภาระความเสี่ยงบางส่วนให้บุคคล องค์กร หรือหน่วยงานอื่นร่วมรับผิดชอบ

ตัวอย่าง

- การทำประกันภัย
- การจ้างผู้เชี่ยวชาญภายนอก
- การทำสัญญาจ้างที่กำหนดความรับผิดชอบอย่างชัดเจน
- การดำเนินโครงการร่วมกับหน่วยงานภายนอก
- การใช้บริการ Cloud Service จากผู้ให้บริการที่มีมาตรฐาน

ข้อควรพิจารณา

การโอนความเสี่ยงไม่ทำให้มหาวิทยาลัยพ้นจากความรับผิดชอบโดยสมบูรณ์ ยังคงต้องกำกับดูแลและติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

4) การยอมรับความเสี่ยง (Accept Risk) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่ยังคงเหลืออยู่ภายหลังการควบคุม (Residual Risk) เมื่อประเมินแล้วว่าความเสี่ยงดังกล่าวอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หรือการดำเนินมาตรการเพิ่มเติมไม่คุ้มค่ากับต้นทุนที่ต้องใช้

ตัวอย่าง

- ยอมรับความเสี่ยงระดับต่ำที่อยู่ภายในเกณฑ์ Risk Appetite
- ยอมรับความคลาดเคลื่อนเล็กน้อยในการดำเนินงาน
- ยอมรับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้โดยตรง

ข้อควรพิจารณา

การยอมรับความเสี่ยงต้องได้รับอนุมัติจากผู้มีอำนาจตามระดับความเสี่ยงที่กำหนด และต้องมีการติดตามสถานะความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

5) การส่งเสริมโอกาส (Enhance Opportunity) เป็นการดำเนินการเพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างคุณค่า เพิ่มผลตอบแทน หรือสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่าง

- การพัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด
- การผลักดันผลงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์
- การสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม
- การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน

ข้อควรพิจารณา

การบริหารความเสี่ยงที่ดีไม่เพียงมุ่งลดความสูญเสีย แต่ยังต้องมุ่งสร้างโอกาสและคุณค่าใหม่ให้แก่มหาวิทยาลัยด้วย

4. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง (Risk Treatment Plan)

สำหรับความเสี่ยงระดับสูงและสูงมาก เจ้าของความเสี่ยงต้องจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ โดยอย่างน้อยต้องประกอบด้วย

1) ความเสี่ยงและสาเหตุของความเสี่ยง
2) ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินมาตรการ
3) แนวทางตอบสนองความเสี่ยง
4) มาตรการหรือกิจกรรมที่ต้องดำเนินการ
5) ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI)
6) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
7) ผู้รับผิดชอบ (Risk Owner)
8) ระยะเวลาดำเนินงาน
9) ทรัพยากรที่ใช้
10) ระดับความเสี่ยงคาดหวังหลังดำเนินมาตรการ (Target Residual Risk)

5. การอนุมัติและกำกับติดตามแผนบริหารความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงที่จัดทำขึ้นต้องได้รับการพิจารณาอนุมัติตามระดับอำนาจที่มหาวิทยาลัยกำหนด และมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง

การติดตามผลต้องครอบคลุม

- ความก้าวหน้าของมาตรการที่กำหนด
- การเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยง
- ผลการดำเนินงานตาม KPI และ KRI
- ประสิทธิผลของมาตรการควบคุม
- ปัจจัยเสี่ยงใหม่ที่อาจเกิดขึ้น

หากพบว่ามาตรการที่กำหนดไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย ให้ทบทวนและปรับปรุงแนวทางตอบสนองความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

6. ผลลัพธ์ของการตอบสนองความเสี่ยง

ภายหลังการดำเนินมาตรการตอบสนองความเสี่ยง มหาวิทยาลัยต้องสามารถแสดงให้เห็นว่า

1) ระดับความเสี่ยงลดลงจากเดิมอย่างเหมาะสม
2) ความเสี่ยงคงเหลืออยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้
3) ทรัพยากรถูกใช้ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประสิทธิผล
4) การดำเนินงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด
5) ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่เพียงพอสำหรับการตัดสินใจและกำกับดูแลความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการดำเนินงานดังกล่าวจะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 6 การควบคุมภายใน (Control Activities) และขั้นตอนที่ 7 การติดตามและรายงานผล (Monitoring and Reporting) เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน

4.10 ขั้นตอนที่ 6 กิจกรรมการควบคุม (Control Activities)

1. หลักการและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม

กิจกรรมการควบคุม (Control Activities) หมายถึง นโยบาย วิธีปฏิบัติ มาตรการ หรือกลไกที่มหาวิทยาลัยกำหนดขึ้นเพื่อให้มั่นใจว่าแนวทางตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้ได้รับการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิผล และสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้

กิจกรรมการควบคุมเป็นส่วนสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างการวางแผนบริหารความเสี่ยงกับการปฏิบัติงานจริง โดยช่วยป้องกัน ลด หรือค้นพบข้อผิดพลาด ความสูญเสีย การทุจริต และเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย

วัตถุประสงค์ของกิจกรรมการควบคุม ได้แก่

1) สนับสนุนให้มาตรการตอบสนองความเสี่ยงดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิผล
2) ลดโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง
3) ป้องกันความผิดพลาด ความสูญเสีย และการทุจริต
4) สนับสนุนการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
5) สร้างความเชื่อมั่นว่าการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. หลักเกณฑ์ในการออกแบบกิจกรรมการควบคุม

การออกแบบกิจกรรมการควบคุมต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ

1) ระดับความเสี่ยงที่ประเมินได้
2) ผลการวิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง (Root Cause Analysis)
3) แนวทางตอบสนองความเสี่ยงที่กำหนดไว้
4) ความคุ้มค่าระหว่างต้นทุนและประโยชน์ของมาตรการควบคุม
5) ความซับซ้อนของกระบวนการปฏิบัติงาน
6) กฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
7) ความพร้อมด้านบุคลากร งบประมาณ และเทคโนโลยีสารสนเทศ

กิจกรรมการควบคุมต้องมีความเหมาะสม ไม่ซ้ำซ้อน และสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่

3. ประเภทของกิจกรรมการควบคุม

มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกิจกรรมการควบคุมได้หลายรูปแบบ โดยแบ่งออกเป็นประเภทสำคัญ ดังนี้

1) การควบคุมเชิงป้องกัน (Preventive Controls) เป็นมาตรการที่ออกแบบขึ้นเพื่อป้องกันไม่ให้ความผิดพลาดหรือเหตุการณ์ความเสี่ยงเกิดขึ้น

ตัวอย่าง

- การกำหนดนโยบายและระเบียบปฏิบัติ
- การแบ่งแยกหน้าที่และความรับผิดชอบ (Segregation of Duties)
- การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลและระบบสารสนเทศ
- การอบรมและพัฒนาบุคลากร

- การกำหนดขั้นตอนการอนุมัติงาน

2) การควบคุมเชิงตรวจพบ (Detective Controls) เป็นมาตรการที่ช่วยค้นพบข้อผิดพลาดหรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นแล้ว เพื่อให้สามารถแก้ไขได้อย่างทันท่วงที

ตัวอย่าง

- การตรวจสอบภายใน
- การกระทบยอดข้อมูลทางการเงิน
- การตรวจสอบรายการผิดปกติ
- การติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
- การตรวจสอบ Log File ของระบบสารสนเทศ

3) การควบคุมเชิงแก้ไข (Corrective Controls) เป็นมาตรการที่ใช้แก้ไขปัญหาหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว และป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำ

ตัวอย่าง

- การจัดทำแผนปรับปรุงกระบวนการ
- การแก้ไขข้อบกพร่องจากผลการตรวจสอบ
- การทบทวนและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- การดำเนินมาตรการทางวินัยหรือทางกฎหมาย

4) การควบคุมผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Controls) เป็นกิจกรรมการควบคุมที่ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นกลไกสำคัญในการบริหารความเสี่ยง

ตัวอย่าง

- ระบบยืนยันตัวตนหลายชั้น (Multi-Factor Authentication)
- ระบบสำรองและกู้คืนข้อมูล (Backup and Recovery)
- ระบบรักษาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์
- ระบบแจ้งเตือนเหตุการณ์ผิดปกติ
- ระบบติดตามและบันทึกการใช้งาน (Audit Trail)

4. การกำหนดผู้รับผิดชอบและความรับผิดชอบ (Accountability)

ทุกกิจกรรมการควบคุมต้องกำหนดผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานและสามารถติดตามความก้าวหน้าได้

ผู้รับผิดชอบต้องมีหน้าที่

1) ดำเนินมาตรการควบคุมตามที่กำหนด
2) รายงานผลการดำเนินงานตามระยะเวลาที่กำหนด
3) แจ้งเหตุการณ์หรือปัญหาที่อาจส่งผลต่อประสิทธิผลของการควบคุม
4) เสนอแนวทางปรับปรุงกิจกรรมการควบคุมเมื่อพบข้อบกพร่อง
5) สนับสนุนการตรวจสอบและประเมินผลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

5. การบูรณาการกิจกรรมการควบคุมกับการปฏิบัติงาน

กิจกรรมการควบคุมต้องถูกบูรณาการเข้ากับกระบวนการปฏิบัติงานประจำของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่ดำเนินการแยกเป็นกิจกรรมเฉพาะด้านการบริหารความเสี่ยง

การบูรณาการดังกล่าวควรครอบคลุม

- การวางแผนและการจัดทำงบประมาณ
- การบริหารทรัพยากรบุคคล
- การบริหารการเงินและพัสดุ
- การบริหารโครงการ
- การบริหารงานวิชาการ
- การบริหารงานวิจัยและนวัตกรรม
- การบริหารระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
- การบริหารความต่อเนื่องของภารกิจหลัก

ทั้งนี้ เพื่อให้การควบคุมเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานปกติและสามารถสร้างคุณค่าให้แก่มหาวิทยาลัยได้อ ย่างยั่งยืน

6. เอกสารและหลักฐานการควบคุม

หน่วยงานต้องจัดเก็บเอกสาร หลักฐาน และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการควบคุมอย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ในการติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลในอนาคต

ตัวอย่างเอกสารสำคัญ ได้แก่

- แผนบริหารความเสี่ยง
- แผนการควบคุมภายใน
- คู่มือหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน
- รายงานผลการดำเนินงาน
- รายงานการตรวจสอบภายใน
- รายงานการติดตาม KPI และ KRI
- หลักฐานการดำเนินมาตรการควบคุม

เอกสารดังกล่าวต้องสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ และเป็นปัจจุบันอยู่เสมอ

7. ผลลัพธ์ที่คาดหวังจากกิจกรรมการควบคุม

เมื่อดำเนินกิจกรรมการควบคุมอย่างเหมาะสมแล้ว มหาวิทยาลัยควรสามารถแสดงให้เห็นว่า

1) มาตรการตอบสนองความเสี่ยงได้รับการดำเนินการครบถ้วน
2) ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้
3) การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง
4) ทรัพยากรได้รับการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ
5) ความผิดพลาด ความสูญเสีย และโอกาสการทุจริตลดลง
6) มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิผล

ผลลัพธ์ดังกล่าวจะถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในขั้นตอนที่ 7 การสื่อสาร สารสนเทศ และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) และขั้นตอนที่ 8 การติดตามและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Monitoring and Continuous Improvement)

4.11 ขั้นตอนที่ 7 ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting)

1. หลักการและวัตถุประสงค์

ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบบริหารความเสี่ยงที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจ การกำกับดูแล และการติดตามผลการดำเนินงาน โดยมุ่งให้ผู้บริหาร บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และทันต่อเหตุการณ์

การสื่อสารด้านการบริหารความเสี่ยงต้องเป็นกระบวนการแบบสองทาง (Two-Way Communication) ที่ส่งเสริมการรับรู้ ความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของทุกระดับในองค์กร เพื่อสร้างวัฒนธรรมความเสี่ยง (Risk Culture) และสนับสนุนการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิผล

วัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่

1. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานของข้อมูลความเสี่ยงที่ถูกต้องและทันเวลา
2. สร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับความเสี่ยงและแนวทางบริหารจัดการ
3. สนับสนุนการกำกับดูแลและการรายงานต่อคณะกรรมการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
4. ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และธรรมาภิบาลองค์กร
5. สร้างระบบสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่สามารถใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์และพัฒนาการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. การบริหารข้อมูลสารสนเทศด้านความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบข้อมูลสารสนเทศด้านความเสี่ยงที่เพียงพอและเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับ

ข้อมูลที่ควรจัดเก็บและบริหารจัดการ ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร
- ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)
- ผลการประเมินความเสี่ยง
- มาตรการตอบสนองความเสี่ยง
- ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
- ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)
- ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators : KPIs)
- เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น (Risk Events)
- ผลการตรวจสอบภายในและการประเมินระบบควบคุมภายใน

ข้อมูลดังกล่าวต้องมีความถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

3. การสื่อสารภายในองค์กร

การสื่อสารภายในต้องครอบคลุมทุกระดับของมหาวิทยาลัย เพื่อให้เกิดความเข้าใจและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยง

1) การสื่อสารจากบนลงล่าง (Top-Down Communication) เป็นการสื่อสารจากสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาไปยังบุคลากร เพื่อถ่ายทอด

- นโยบายบริหารความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
- เป้าหมายและตัวชี้วัดความเสี่ยง
- แนวทางปฏิบัติและมาตรการควบคุม

2) การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Bottom-Up Communication) เป็นการสื่อสารจากผู้ปฏิบัติงานหรือหน่วยงานต่าง ๆ ไปยังผู้บริหาร เพื่อรายงาน

- เหตุการณ์ความเสี่ยง
- ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน
- ผลการดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยง
- ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงกระบวนการ

3) การสื่อสารระหว่างหน่วยงาน (Across Divisions Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงาน เพื่อ

- ลดความเสี่ยงเชิงระบบ
- ป้องกันความซ้ำซ้อนในการดำเนินงาน
- สนับสนุนการบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการ
- ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย

4. การสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก มหาวิทยาลัยควรสื่อสารข้อมูลด้านความเสี่ยงที่เหมาะสมแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอกตามระดับความสำคัญและความจำเป็น เช่น

- สภามหาวิทยาลัย
- หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐ
- หน่วยงานตรวจสอบภายนอก
- ผู้รับบริการ
- ศิษย์เก่า
- ภาคเอกชนและเครือข่ายความร่วมมือ
- สาธารณชน

การสื่อสารต้องคำนึงถึงความถูกต้อง โปร่งใส ความลับของข้อมูล และข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

5. การรายงานด้านการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบรายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมตามระดับการบริหาร

รายงานควรประกอบด้วย

1) สถานะความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร
2) ผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง
3) ผลการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
4) ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks)
5) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง
6) ผลการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม
7) ประเด็นที่ต้องการการตัดสินใจหรือการสนับสนุนจากผู้บริหาร

6. การกำหนดและใช้ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) มหาวิทยาลัยต้องกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญสำหรับใช้เป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า (Early Warning Indicators)

KRI ที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

- สอดคล้องกับความเสี่ยงที่สำคัญ
- สามารถวัดผลได้
- มีข้อมูลรองรับที่น่าเชื่อถือ
- สามารถติดตามได้อย่างต่อเนื่อง
- แสดงแนวโน้มความเสี่ยงได้ล่วงหน้า

โดยต้องกำหนด

- ค่าเป้าหมาย (Target)
- ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
- ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance)
- เกณฑ์แจ้งเตือน (Trigger Level)

เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างทันท่วงที

7. เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการบริหารความเสี่ยง เช่น

- Risk Information System
- Dashboard ด้านความเสี่ยง
- Business Intelligence (BI)
- Data Analytics
- Artificial Intelligence (AI)
- Big Data Analytics
- Real-Time Monitoring

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์ คาดการณ์ และรายงานข้อมูลความเสี่ยง

8. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง เมื่อดำเนินการด้านข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงานอย่างมีประสิทธิผล มหาวิทยาลัยควรสามารถแสดงให้เห็นว่า

1) ผู้บริหารได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและทันเวลา
2) บุคลากรมีความเข้าใจด้านความเสี่ยงและบทบาทหน้าที่ของตน
3) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับข้อมูลที่เหมาะสมและโปร่งใส
4) การตัดสินใจด้านการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพมากขึ้น
5) เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร

ข้อมูลจากขั้นตอนนี้จะถูกนำไปใช้ในขั้นตอนที่ 8 การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

4.12 ขั้นตอนที่ 8 การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Monitoring, Review and Continuous Improvement)

1. หลักการและวัตถุประสงค์

การติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่มุ่งตรวจสอบประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยงและระบบควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจว่ายังคงมีความเหมาะสม เพียงพอ และสามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัย

กระบวนการดังกล่าวเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และสนับสนุนการสร้างความยั่งยืนในการดำเนินงาน

วัตถุประสงค์สำคัญ ได้แก่

1. ประเมินประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง
2. ประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม
3. ติดตามสถานะความเสี่ยงและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
4. สนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหาร
5. ปรับปรุงระบบบริหารความเสี่ยงให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

2. การติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยง

เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) และผู้บริหารทุกระดับต้องติดตามผลการดำเนินงานด้านความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ โดยพิจารณา

- ความก้าวหน้าของมาตรการบริหารความเสี่ยง
- ระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)
- ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย
- สถานะตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
- ประสิทธิผลของกิจกรรมการควบคุม

การติดตามควรดำเนินการอย่างน้อยรายไตรมาส หรือบ่อยกว่านั้นตามระดับความสำคัญของความเสี่ยง

3. การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม

มหาวิทยาลัยต้องประเมินว่ามาตรการควบคุมและมาตรการตอบสนองความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงได้ตามที่กำหนดหรือไม่

การประเมินควรพิจารณา

- ความเพียงพอของมาตรการ
- ความเหมาะสมของการออกแบบ
- ประสิทธิผลในการปฏิบัติจริง
- ความคุ้มค่าของทรัพยากรที่ใช้
- ความยั่งยืนของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

4. การติดตามความเสี่ยงใหม่และการเปลี่ยนแปลงของบริบทองค์กร

มหาวิทยาลัยต้องมีการเฝ้าระวังและประเมินความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ (Emerging Risks) อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างปัจจัยที่ควรติดตาม ได้แก่

ปัจจัยภายใน

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร
- การเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร
- การเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ
- การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสารสนเทศ

ปัจจัยภายนอก

- กฎหมายและระเบียบใหม่
- นโยบายภาครัฐ
- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและประชากร
- ภัยคุกคามทางไซเบอร์
- ภัยพิบัติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

5. การทบทวนทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register Review)

มหาวิทยาลัยต้องทบทวนทะเบียนความเสี่ยงเป็นประจำ เพื่อให้ข้อมูลมีความถูกต้องและเป็นปัจจุบัน

การทบทวนควรครอบคลุม

- ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
- ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง
- ความเสี่ยงใหม่
- ความเสี่ยงที่ยุติแล้ว
- การเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง

ผลการทบทวนต้องนำไปใช้ในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยงในรอบถัดไป

6. การตรวจสอบและการประเมินอิสระ

มหาวิทยาลัยควรใช้กลไกการประเมินจากหลายแหล่งเพื่อสร้างความเชื่อมั่นในประสิทธิผลของระบบบริหารความเสี่ยง ได้แก่

- การประเมินตนเองของหน่วยงาน (Self-Assessment)
- การประเมินโดยหน่วยงานบริหารความเสี่ยง
- การประเมินระบบควบคุมภายใน
- การตรวจสอบภายใน
- การประเมินจากหน่วยงานภายนอก

ผลการประเมินต้องถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม

7. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีการเตรียมความพร้อมต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ เพื่อให้ภารกิจสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้

โดยควรมี

- Business Continuity Plan (BCP)
- Incident Response Plan
- Disaster Recovery Plan (DRP)
- การซ้อมแผนและทดสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ

เพื่อเพิ่มความพร้อมในการรับมือกับเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

8. การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

ผลการติดตาม การประเมิน และการตรวจสอบ ต้องถูกนำมาใช้ในการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยอาจนำไปสู่การ

1) ปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติ
2) ปรับปรุงกระบวนการทำงาน
3) ปรับปรุงมาตรการควบคุม
4) ปรับปรุงตัวชี้วัดความเสี่ยง
5) พัฒนาศักยภาพบุคลากร
6) พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
7) ยกระดับวัฒนธรรมความเสี่ยงขององค์กร

9. ผลลัพธ์ที่คาดหวัง

เมื่อดำเนินการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงอย่างต่อเนื่องแล้ว มหาวิทยาลัยควรสามารถแสดงให้เห็นว่า

1) ระบบบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิผลและทันสมัย
2) ความเสี่ยงได้รับการบริหารจัดการอย่างเหมาะสม
3) มาตรการควบคุมมีความเพียงพอและสามารถใช้งานได้จริง
4) องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

5) เกิดการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร

6) มหาวิทยาลัยสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างยั่งยืน

ผลการประเมินจากขั้นตอนนี้จะถูกนำกลับไปใช้ในการทบทวนบริบทองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ และการบริหารความเสี่ยงในรอบถัดไป อันเป็นวงจรการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของระบบบริหารความเสี่ยงองค์กร

ส่วนที่ 5

ภาคผนวก

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

จัดลำดับความสำคัญ (Risk Heat Map)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ความรุนแรง (Impact)	ระดับความสำคัญ (Priority)
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				

คำอธิบาย

1. ตารางการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ตารางนี้ทำหน้าที่เป็น **ฐานข้อมูลความเสี่ยง** โดยแยกออกเป็น 4 องค์ประกอบหลัก:

- **(A) ความเสี่ยงสำคัญ** ⟶ ระบุประเด็นที่อาจกระทบต่อเป้าหมาย เช่น ภาพลักษณ์, การเงิน, บุคลากร, เทคโนโลยี
- **(B) สาเหตุของความเสี่ยง** ⟶ อธิบายว่าความเสี่ยงเกิดจากอะไร เช่น การพึ่งพางบประมาณรัฐ, บุคลากรขาดทักษะ, ระบบ IT ล้าสมัย
- **(C) ผลกระทบของความเสี่ยง** ⟶ ระบุผลที่จะเกิดขึ้นหากความเสี่ยงเกิดขึ้นจริง เช่น สูญเสียความเชื่อมั่น, ขาดสภาพคล่อง, กระบวนการหยุดชะงัก
- **(D) ประเภทความเสี่ยง** ⟶ จัดหมวดหมู่ เช่น Strategic Risk, Operational Risk, Financial Risk, Compliance Risk

👉 ตารางนี้ช่วยให้เห็นว่า **แต่ละความเสี่ยงมีที่มาและผลกระทบที่แตกต่างกัน** และสามารถกำหนดมาตรการควบคุมที่เหมาะสมได้

2. Risk Heat Map (2569)

ตารางนี้เป็นการ **วิเคราะห์เชิงปริมาณ** โดยใช้การให้คะแนน

- **Likelihood (โอกาสเกิด)** ⟶ ระดับ 1–5 (ต่ำ–สูงมาก)
- **Impact (ความรุนแรง)** ⟶ ระดับ 1–4 (ต่ำ–สูงมาก)
- **Priority (ระดับความสำคัญ)** ⟶ คำนวณจาก Likelihood × Impact

การตีความผลลัพธ์

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยง วางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อไม่ให้เลื่อนลอยไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

👉 ตาราง Heat Map นี้ช่วยให้ผู้บริหาร **จัดลำดับความสำคัญ** ว่าความเสี่ยงใดควรได้รับทรัพยากรและมาตรการเร่งด่วนก่อน

แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง : .....

.....

.....

.....

.....

ประเด็นความเสี่ยง :
คำนิยาม :
ประเภทความเสี่ยง :
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) :
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ :
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals) :
1.
2.

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)
-ไม่ควรเกิน 2 ตัว -	-ไม่ควรเกิน 2 ตัว

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)
1. 2. 3.	1. 2. 3. .....

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Downside Risks)
โอกาสที่เกิดจากการบริหารความเสี่ยง (Upside Opportunities)

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	ระดับคะแนน	“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)	“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)
คำอธิบาย			
1	น้อยมาก		-
2	น้อย		
3	ปานกลาง		
4	สูง		
5	สูงมาก		

ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับที่ยอมรับได้หลังจัดการ (Residual/Target Risk)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)

การได้มาของ Risk Appetite เกิดจากการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานในอดีต, การเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล, และการประเมินศักยภาพของมหาวิทยาลัยในการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้เป้าหมายที่ตั้งไว้ “ท้าทายแต่เป็นไปได้” และยังมี Risk Tolerance เป็นกรอบรองรับความผันผวน

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง			
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	มาตรการควบคุมปรับปรุง/ใหม่ (Additional Controls)	ส่วนงานผู้รับผิดชอบ	ระยะเวลาดำเนินการ

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง S1: .....

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง (Risk ID)	
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	
คำนิยาม (Definition)	
ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	
สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	
ระดับที่ยอมรับได้หลังจัดการ (Residual/Target Risk)	
วิธีจัดการความเสี่ยง	
KRI – Leading	
KRI – Lagging	
Risk Appetite	
Risk Tolerance	1.
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	
ส่วนงานรับผิดชอบ	

คำอธิบาย<u>แบบฟอร์มการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง</u>

ส่วนที่ 1: การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง

- ใช้บันทึกที่มาของความเสี่ยง เช่น จากการประชุมคณะกรรมการ, ผลการตรวจสอบ, ข้อมูลจากหน่วยงานภายนอก, หรือผลสำรวจความคิดเห็น จุดนี้ช่วยให้เห็นว่า "ความเสี่ยง" ถูกค้นพบจากแหล่งไหน และมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

ส่วนที่ 2: รายละเอียดความเสี่ยง

- **ประเด็นความเสี่ยง**: ระบุชื่อหรือหัวข้อ เช่น “การขาดบุคลากรที่มีทักษะเฉพาะ”
- **คำนิยาม**: อธิบายความหมายหรือขอบเขตของความเสี่ยงนั้น
- **ประเภทความเสี่ยง**: เช่น ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk), การดำเนินงาน (Operational Risk) , การเงิน (Financial Risk), กฎหมาย/กำกับดูแล (Compliance Risk)
- **Owner Risk**: ผู้บริหารที่รับผิดชอบสูงสุด
- **ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ**: หน่วยงานหรือบุคคลที่ต้องจัดการในทางปฏิบัติ
- **สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)**: ตัวบ่งชี้ที่บอกว่าความเสี่ยงกำลังจะเกิด เช่น ข่าวลือ, ข้อร้องเรียน,งบประมาณลดลง

ส่วนที่ 3: ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRIs)

- **Leading Indicators**: ตัวชี้วัดที่บอกแนวโน้มล่วงหน้า เช่น จำนวนบุคลากรที่ลาออกใน 3 เดือนล่าสุด
- **Lagging Indicators**: ตัวชี้วัดที่เกิดขึ้นแล้ว เช่น ผลการตรวจสอบพบข้อบกพร่อง

ส่วนที่ 4: ปัจจัยเสี่ยง

- **ภายใน (Internal Risks)**: เช่น ขาดงบประมาณ, บุคลากรไม่เพียงพอ, ระบบ IT ล้าสมัย
- **ภายนอก (External Risks)**: เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐ, คู่แข่งใหม่, ภัยธรรมชาติ

ส่วนที่ 5: ผลกระทบและโอกาส

- ระบุผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย เช่น ชื่อเสียงเสียหาย, สูญเสียรายได้, กระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน, ไม่ผ่านการรับรองมาตรฐาน, สูญเสียบุคลากรสำคัญ

ส่วนที่ 6: เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง

- ใช้ตารางคะแนน **Likelihood (โอกาส)** และ **Impact (ผลกระทบ)**
- คำนวณคะแนน = L x I
- ระดับความเสี่ยง: L (ต่ำ), M (กลาง), H (สูง), E (รุนแรงมาก)
- ระบุทั้ง **ระดับก่อนการจัดการ** และ **ระดับที่ยอมรับได้หลังการจัดการ**

ส่วนที่ 7: ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงและกรอบการยอมรับ

- **KRI**: ตัวชี้วัดที่ใช้ติดตามความเสี่ยง
- **Risk Appetite**: ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- **Risk Tolerance**: ขอบเขตความเบี่ยงเบนที่ยังพอรับได้

ส่วนที่ 8: มาตรการควบคุมความเสี่ยง

- ระบุ **มาตรการ/กิจกรรม** ที่จะทำ เช่น อบรมบุคลากร, ปรับปรุงระบบ IT, เพิ่มงบประมาณ
- เชื่อมโยงกับ **สาเหตุหลัก** จากปัจจัยภายใน/ภายนอก
- ระบุ **หน่วยงานผู้รับผิดชอบ**
- ระบุ **ระยะเวลาดำเนินการ**

** แบบฟอร์มนี้สามารถ **ปรับใช้ตามบริบทของแต่ละส่วนงาน** ได้ โดยเลือกประเด็นความเสี่ยงที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน

** ข้อมูลที่จัดทำต้องมีความ **สมบูรณ์ ครบถ้วน และตรวจสอบได้** เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีความน่าเชื่อถือและนำไปใช้กำหนดมาตรการได้จริง

แผนบริหารความเสี่ยง ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2XXX

ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI) : 1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนอย่างน้อยร้อยละ 80 / 2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 (กำหนดตามบริบทส่วนงาน)

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				วิธีจัดการ (Risk	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1		(Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์																
O1		(Operational Risk) การดำเนินงาน																
F1		(Financial Risk) การเงิน																
C1		(Compliance Risk) กฎหมาย/การกำกับดูแล																

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ 25XX

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1:	
	S2:	
2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1:	
	O2:	
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1:	
	F2:	
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมาย/กำกับดูแล (Compliance Risk)	C1:	
	C2:	

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน ____ กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน ____ ประเด็น

ชื่อ.....ลงนาม.....

(.....)

(ตำแหน่ง).....

สังกัด.....

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ XXXXXXX เมื่อวันที่ XX XXXXX พ.ศ.XXXXX

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารคณะ ในคราวประชุมครั้งที่ 21/XXXXXXX เมื่อวันที่ XX XXXXX พ.ศ.XXXXX

คำอธิบายแบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01)

แบบฟอร์มแผนบริหารความเสี่ยง (มจ-ส-01) ใช้สำหรับจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน/หน่วยงาน ประจำปีงบประมาณ เพื่อกำหนดประเด็นความเสี่ยง แนวทางการควบคุม กิจกรรมลดความเสี่ยง และการติดตามผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562

1. ส่วนหัวแบบฟอร์ม

แผนบริหารความเสี่ยง ..... ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 25XX

ระบุชื่อส่วนงาน/หน่วยงาน และปีงบประมาณที่ดำเนินการ

ตัวอย่าง “แผนบริหารความเสี่ยง คณะวิทยาศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569”

---

2. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผน (KPI) ภาพรวม

ใช้กำหนดตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวมของหน่วยงาน เช่น

1. ดำเนินกิจกรรมควบคุมตามแผนไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
2. สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80

ทั้งนี้ ส่วนงานสามารถกำหนด KPI เพิ่มเติมได้ตามบริบทของหน่วยงาน

---

3. คำอธิบายการกรอกข้อมูลรายช่อง

ลำดับ	รายการ	คำอธิบาย
(1)	รหัส	ระบุรหัสความเสี่ยง เช่น S1, O1, F1, C1
(2)	ความเสี่ยง	ระบุชื่อหรือประเด็นความเสี่ยง
(3)	ประเภทความเสี่ยง	ระบุประเภทความเสี่ยง เช่น Strategic, Operational, Financial, Compliance
(4)	L (Likelihood)	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงก่อนการจัดการ
(5)	I (Impact)	ระดับผลกระทบก่อนการจัดการ
(6)	คะแนน	คำนวณจากค่า L × I
(7)	ระดับ	ระดับความเสี่ยง เช่น ต่ำ ปานกลาง สูง สูงมาก
(8)	L	ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(9)	I	ระดับผลกระทบที่ยอมรับได้
(10)	คะแนน	คำนวณระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(11)	ระดับ	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
(12)	Risk Treatment	แนวทางจัดการความเสี่ยง เช่น Treat, Transfer, Terminate, Tolerate
(13)	สาเหตุ (Root Causes)	วิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยง
(14)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI)	ตัวชี้วัดหรือสัญญาณเตือนที่ใช้ติดตามความเสี่ยง
(15)	RA	ค่าเป้าหมายหรือค่าที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)
(16)	RT	ค่าระดับที่ต้องเฝ้าระวังหรือจุดวิกฤต (Risk Threshold)
(17)	มาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	กิจกรรมหรือแนวทางที่ใช้ควบคุมและลดความเสี่ยง
(18)	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ผู้รับผิดชอบหลักในการดำเนินกิจกรรม
(19)	ระยะเวลาดำเนินการ	ระบุช่วงเวลาการดำเนินงาน เช่น ต.ค. 68 – ก.ย. 69

4. การกำหนดประเภทความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ความหมาย
Strategic Risk	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายองค์กร
Operational Risk	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานหรือกระบวนการปฏิบัติงาน
Financial Risk	ความเสี่ยงด้านการเงิน งบประมาณ หรือสภาพคล่อง
Compliance Risk	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และธรรมาภิบาล
Digital/Technology Risk	ความเสี่ยงด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีดิจิทัล
Reputational Risk	ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร

5. แนวทางการกำหนดคะแนนความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสี่ยงให้พิจารณาจาก

- โอกาสเกิด (Likelihood : L)
- ผลกระทบ (Impact : I)

โดยใช้เกณฑ์ระดับ 1–5 และคำนวณคะแนนจาก

คะแนนความเสี่ยง = L × I

ตัวอย่าง L = 4 และ I = 5 คะแนนความเสี่ยง = 20 (ระดับสูงมาก)

6. การสรุปผลแผนบริหารความเสี่ยง

ส่วนท้ายของแบบฟอร์มใช้สำหรับสรุปจำนวนประเด็นความเสี่ยงและจำนวนกิจกรรมลดความเสี่ยงของหน่วยงาน เช่น

- จำนวนกิจกรรมลดความเสี่ยงทั้งหมด
- จำนวนประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด
- จำแนกตามประเภทความเสี่ยง

เพื่อใช้ประกอบการรายงานภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย

7. การรับรองและให้ความเห็นชอบ

ให้ระบุข้อมูลการผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง เช่น

- คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน
- คณะกรรมการบริหารส่วนงาน
- คณะกรรมการประจำคณะ/สำนัก/สถาบัน

พร้อมระบุเลขที่ประชุมและวันที่ประชุมให้ครบถ้วน

8. หมายเหตุเพิ่มเติม

1. ส่วนงานสามารถเพิ่มเติมรายละเอียดหรือปรับรูปแบบเอกสารได้ตามความเหมาะสม แต่ต้องมีข้อมูลสาระสำคัญครบถ้วนตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด
2. ควรกำหนดกิจกรรมลดความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุของความเสี่ยง (Root Causes) และสามารถติดตามผลได้อย่างเป็นรูปธรรม
3. ควรมีตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPI/KRI) ที่สามารถวัดผลและตรวจสอบได้
4. ให้มีการติดตามผลและรายงานความก้าวหน้าตามรอบระยะเวลา 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน
5. เอกสารสามารถจัดทำได้ทั้งในรูปแบบ Microsoft Word และ Microsoft Excel ตามวัตถุประสงค์การใช้งาน

สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 6 เดือน
(1 ตุลาคม 2568 – 31 มีนาคม 2569)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตารางที่ 1: สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568 ถึง 31 มีนาคม 2569		
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	**77 กิจกรรม**	**ผล 6 เดือน/ร้อยละ**
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ	18 กิจกรรม	
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ	59 กิจกรรม	
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ	0 กิจกรรม	
2. ประเด็นความเสี่ยง	**6 ประเด็น**	**ผล 6 เดือน/ร้อยละ**
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม	4 ประเด็น	
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินกิจกรรม)	2 ประเด็น	
3. ตัวชี้วัด KPI ของแผนบริหารความเสี่ยง	**เป้าหมาย**	**ผล 6 เดือน/ร้อยละ**
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%	
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%	

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI	(RA)	(RT)	ผล 6 เดือน
S1:				
F1:				
O1:				
C1:				

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1:			
F1:			
O1:			
C1:			

ตารางที่ 4

สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง :	**ชื่อความเสี่ยง:**
ประเภทความเสี่ยง:	
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน			
วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :			

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
1.			
2.			
3.			
4.			

คำอธิบายแบบฟอร์มรายงานผลความก้าวหน้าการบริหารความเสี่ยง

ส่วนหัวรายงาน

- **ชื่อรายงาน:** RISK MANAGEMENT REPORT
- **หน่วยงาน:** .....มหาวิทยาลัยแม่โจ้
- **ปีงบประมาณ:** ระบุปีที่รายงาน
- **รอบการรายงาน:** เช่น รอบ 6 เดือน, 9 เดือน, 12 เดือน
- **ช่วงเวลา:** วันที่เริ่มต้น – วันที่สิ้นสุด

ตารางที่ 1 : สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง

ใช้สำหรับสรุปภาพรวมผลการดำเนินงานของหน่วยงาน ประกอบด้วย

กิจกรรมลดความเสี่ยง

- ระบุจำนวนกิจกรรมทั้งหมดตามแผนบริหารความเสี่ยง
- จำแนกผลการดำเนินงานเป็น
  - ดำเนินการแล้วเสร็จ
  - อยู่ระหว่างดำเนินการ
  - ยังไม่ได้ดำเนินการ

ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง

- ระบุจำนวนประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด
- สรุปจำนวนประเด็นที่สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- สรุปจำนวนประเด็นที่ยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้

ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง

- รายงานผลการดำเนินงานเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนด
- ประเมินผลสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

ตารางที่ 2 : สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ใช้สำหรับติดตามผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

- ระบุประเด็นความเสี่ยงแต่ละด้าน เช่น
  - S = Strategic Risk
  - O = Operational Risk
  - F = Financial Risk
  - C = Compliance Risk
- ระบุค่าเป้าหมาย (Risk Appetite : RA) และค่าความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance : RT)
- รายงานผลการดำเนินงานในแต่ละรอบ เพื่อใช้ติดตามแนวโน้มความเสี่ยงและประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ใช้สำหรับเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินมาตรการกับระดับความเสี่ยงปัจจุบัน

- ระบุระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ
- ระบุระดับความเสี่ยงปัจจุบัน
- วิเคราะห์แนวโน้มความเสี่ยง เช่น
  - ลดลง
  - คงที่
  - เพิ่มขึ้น

เพื่อใช้ประเมินประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยงในแต่ละประเด็น

ตารางที่ 4 : สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

ใช้สำหรับรายงานรายละเอียดเชิงลึกของแต่ละประเด็นความเสี่ยง ประกอบด้วย

ข้อมูลพื้นฐานของความเสี่ยง

- รหัสความเสี่ยง
- ประเภทความเสี่ยง
- ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)
- สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)
- วัตถุประสงค์ความเสี่ยง

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRIs)

- ระบุตัวชี้วัดความเสี่ยง
- ค่า RA และ RT
- ผลการดำเนินงานในรอบรายงาน
- สถานะของความเสี่ยง

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง

- ระบุค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน
- ค่าคะแนนที่ยอมรับได้
- ค่าคะแนนปัจจุบัน
- วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง โดยอธิบายสาเหตุ ปัจจัยสนับสนุน หรือประเด็นที่ส่งผลต่อระดับความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม

- ระบุมาตรการหรือกิจกรรมที่ดำเนินการ
- รายงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง
- ระบุปัญหา/อุปสรรค
- ระบุแนวทางแก้ไขหรือแนวทางพัฒนาเพิ่มเติม

ข้อเสนอแนะในการจัดทำรายงาน

- ควรรายงานผลการดำเนินงานให้สะท้อนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง พร้อมข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบ
- ไม่ควรระบุเพียง “อยู่ระหว่างดำเนินการ” โดยไม่มีรายละเอียดความก้าวหน้า
- ควรทบทวนระดับความเสี่ยงให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานจริง
- ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ควรสามารถสะท้อนแนวโน้มความเสี่ยงล่วงหน้า และสามารถติดตามวัดผลได้อย่างชัดเจน

หมายเหตุ: ****

✓ ใช้แบบฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดเป็นมาตรฐานกลาง เพื่อให้ทุกส่วนงานจัดทำรายงานในรูปแบบเดียวกัน และสามารถเปรียบเทียบข้อมูลได้อย่างเป็นระบบ

✓ ส่วนงานสามารถปรับรายละเอียดของรายงานให้สอดคล้องกับบริบทและลักษณะภารกิจของหน่วยงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงิน บุคลากร การวิจัย เทคโนโลยีสารสนเทศ หรือภารกิจเฉพาะด้านอื่น ๆ

✓ ข้อมูลที่รายงานต้องมีความครบถ้วน ถูกต้อง และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ครอบคลุมตั้งแต่กิจกรรมดำเนินงาน ตัวชี้วัด ผลการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหา อุปสรรค และแนวทางปรับปรุงแก้ไข

✓ การรายงานผลให้ดำเนินการตามรอบระยะเวลาที่มหาวิทยาลัยกำหนด ได้แก่ รอบ 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน เพื่อสะท้อนความก้าวหน้า ผลสัมฤทธิ์ และแนวโน้มของการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

✓ ส่วนงานสามารถเพิ่มเติมรายละเอียดหรือปรับรูปแบบเอกสาร/แบบฟอร์มได้ตามความเหมาะสมของหน่วยงาน ทั้งนี้ ข้อมูลสาระสำคัญตามที่มหาวิทยาลัยกำหนดจะต้องมีความครบถ้วนสมบูรณ์

✓ แบบฟอร์มสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในรูปแบบ Microsoft Word และ Microsoft Excel ตามวัตถุประสงค์ของการใช้งาน ดังนี้

• **Microsoft Word:** ใช้สำหรับจัดทำรายงานผลการดำเนินงานและเอกสารเสนออย่างเป็นทางการ

• **Microsoft Excel:** ใช้สำหรับการบันทึกข้อมูล การติดตามผล และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงตัวเลขหรือสถิติ

กระบวนการประเมินและวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้

(มจ-ส-01)

แบบฟอร์มการระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
1	**ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย**	- พฤติกรรมการให้บริการไม่เหมาะสม - บุคลากร/นักศึกษาใช้สื่อไม่รับผิดชอบ - การละเมิดจริยธรรม/ทุจริต - ผลิตบัณฑิตไม่ตรงตลาดแรงงาน	- สูญเสียความเชื่อมั่น - ฟ้องร้อง/คดีความ - สูญเสียทรัพย์สิน - ความไม่ไว้วางใจจากสาธารณชน	Reputation Risk
2	**ความมั่นคงทางการเงิน**	- พึ่งพางบรัฐสูง - รายงานการเงินคลาดเคลื่อน - ต้นทุนดำเนินงานสูง - หนี้สูญ	- ขาดสภาพคล่อง - ไม่สามารถลงทุนพัฒนา - เงินสะสมลดลง - ขาดทุนจากการลงทุน	Financial Risk
3	**ภัยคุกคามไซเบอร์**	- ขาดระบบ Security - การรั่วไหลข้อมูล	- ระบบล่ม - ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล	Digital Technology Risk
4	**การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ**	- บุคลากรขาดความรู้ - การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย - การปฏิบัติหย่อนยาน	- ทุจริต - คดีความ - การดำเนินงานล่าช้า/ผิดพลาด	Compliance Risk
5	**การจัดการทรัพยากรบุคคล**	- การเปลี่ยนผู้บริหาร - โครงสร้างองค์กรเปลี่ยน - บุคลากรเกษียณ - ขาดทักษะสำคัญ - ขาดแรงจูงใจ/โอกาสก้าวหน้า	- ไม่บรรลุวิสัยทัศน์ - กระบวนการหยุดชะงัก - ต้นทุนสูง	Operational Risk

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
6	**การรักษา World Ranking**	- ขาดความต่อเนื่อง - การปฏิรูปองค์กร - การแข่งขันสูง	- ความสามารถแข่งขันลดลง - ภาพลักษณ์เสียหาย	Strategic Risk
7	**ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEx**	- บุคลากรไม่เข้าใจเกณฑ์ - โครงสร้าง/ระบบงานเปลี่ยน - นโยบายรัฐเปลี่ยน	- คะแนน EdPEx ต่ำ - ความสามารถแข่งขันลดลง	Strategic Risk
8	**การทุจริตในการปฏิบัติงาน**	- จัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส - ผลประโยชน์ทับซ้อน - การเบิกเงินไม่ตรงจริง - คัดลอกผลงาน	- สูญเสียทรัพย์สิน - คดีความ - ความน่าเชื่อถือเสียหาย	Compliance Risk
9	**สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี**	- สภาวะจิตใจนักศึกษา/บุคลากร - สิ่งแวดล้อมไม่เอื้อ	- กระทบต่อชีวิต/สุขภาพ - กระทบต่อการเรียนและการทำงาน	Operational Risk
10	**ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ**	- บุคลากรไม่สามารถใช้ AI/Chatbot - ระบบ IT ล้าสมัย - ขาดการปรับตัวต่อเทคโนโลยีใหม่	- การดำเนินงานล่าช้า/หยุดชะงัก - ต้นทุนสูง - ความปลอดภัยไม่มั่นคง	Digital Technology Risk
11	**อัตราคงอยู่ของนักศึกษา**	- เปลี่ยนสถาบัน - คะแนนไม่ผ่านเกณฑ์	- รายได้ลดลง	Operational Risk

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ (A)	สาเหตุของความเสี่ยง (B)	ผลกระทบของความเสี่ยง (C)	ประเภทความเสี่ยง (D)
		- ขาดสภาพคล่องชำระค่าเรียน - การแข่งขันสูง		
12	**อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ**	- อาคารเก่า/ทรุดโทรม - อุบัติเหตุภายใน - การเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม	- สูญเสียชีวิต/ทรัพย์สิน - กระทบต่อความปลอดภัย	Operational Risk

จัดลำดับความสำคัญ (Risk Heat Map)

ลำดับ	ความเสี่ยงสำคัญ	โอกาสเกิด (Likelihood)	ความรุนแรง (Impact)	ระดับความสำคัญ (Priority)
1	ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
2	ความมั่นคงทางการเงิน	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
3	ภัยคุกคามไซเบอร์	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
4	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
5	การจัดการทรัพยากรบุคคล	4 สูง	3 ปานกลาง	12 สูง (High)
6	การรักษา World Ranking	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
7	ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEx	3 ปานกลาง	3 ปานกลาง	9 กลาง (Medium)
8	การทุจริตในการปฏิบัติงาน	3 ปานกลาง	4 สูง	12 สูง (High)
9	สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี	2 ต่ำ	3 ปานกลาง	6 กลาง (Medium)
10	ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ	4 สูง	4 สูง	16 วิกฤติ (Critical)
11	อัตราคงอยู่ของนักศึกษา	3 ปานกลาง	3 ปานกลาง	9 กลาง (Medium)
12	อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ	1 ต่ำ	4 สูง	4 ต่ำ (Low)

การตีความ Risk Heat Map

🔴 **ระดับ วิกฤติ (Critical) – ต้องจัดการทันที**

- **ความเสี่ยง:** ภาพลักษณ์ชื่อเสียงมหาวิทยาลัย, ความมั่นคงทางการเงิน, ภัยคุกคามไซเบอร์, ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ
- **การตีความ:**
  - เป็นความเสี่ยงที่มีทั้งโอกาสเกิดสูงและผลกระทบรุนแรงมาก
  - หากเกิดขึ้นจะกระทบต่อความอยู่รอดและความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยโดยตรง
  - ต้องบูรณาการในระดับ **นโยบายมหาวิทยาลัย** และจัดสรรทรัพยากรทันที

🟠 **ระดับ สูง (High) – ต้องติดตามใกล้ชิด**

- **ความเสี่ยง:** การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ, การจัดการทรัพยากรบุคคล, การรักษา World Ranking, การทุจริตในการปฏิบัติงาน
- **การตีความ:**
  - มีโอกาสเกิดบ่อยหรือผลกระทบสูง แต่ไม่ถึงขั้นวิกฤติ
  - หากไม่ควบคุมจะสะสมจนกระทบต่อภาพรวมและความสามารถแข่งขัน
  - ต้องมีมาตรการ **ควบคุมและติดตามใกล้ชิด** โดยเฉพาะด้านบุคลากรและความโปร่งใส

🟡 **ระดับ กลาง (Medium) – ต้องป้องกันและติดตามเป็นระยะ**

- **ความเสี่ยง:** ประสิทธิภาพตามเกณฑ์ EdPEx, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, สุขภาพจิตและความเป็นอยู่ที่ดี
- **การตีความ:**
  - มีผลกระทบในระดับปานกลางและโอกาสเกิดไม่สูงมาก
  - หากละเลยจะกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและความยั่งยืนในระยะยาว
  - ควรมีมาตรการ **ป้องกันและติดตามผลเป็นระยะ**

🟢 **ระดับ ต่ำ (Low) – ต้องเตรียมพร้อม**

- **ความเสี่ยง:** อุบัติเหตุ/ภัยพิบัติธรรมชาติ
- **การตีความ:**
  - โอกาสเกิดต่ำ แต่หากเกิดขึ้นจะมีผลกระทบรุนแรงต่อชีวิตและทรัพย์สิน
  - ต้องมีมาตรการ **เตรียมพร้อมและแผนฉุกเฉิน** (Contingency Plan)

ตารางแสดงการจัดลำดับความเสี่ยง (Degree of Risk) มี 4 ระดับ คือ

คะแนน	ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
22 - 25	สูงมาก Critical	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องเร่งจัดการทันที จัดการวิกฤตโดยด่วน / ลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
16 - 21	สูง High	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องจัดการเพื่อลดความเสี่ยง วางแผนแก้ไข / ดำเนินมาตรการควบคุมอย่างจริงจัง
5 - 15	ปานกลาง Medium	ระดับที่พอยอมรับได้ แต่ต้องควบคุมเพื่อไม่ให้เลื่อนลอยไปสู่ระดับที่ยอมรับไม่ได้ กำหนดมาตรการควบคุม / ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
1 - 4	ต่ำ Low	ระดับที่ยอมรับได้ ไม่ต้องจัดการเพิ่มเติม เฝ้าระวัง / ไม่จำเป็นต้องดำเนินการเพิ่มเติม

สรุปภาพรวม

- **ต้องจัดการทันที (Critical):** ภาพลักษณ์, การเงิน, Cybersecurity, ระบบเทคโนโลยี
- **ต้องติดตามใกล้ชิด (High):** Compliance, HR, World Ranking, การทุจริต
- **ต้องป้องกันและติดตามเป็นระยะ (Medium):** EdPEx, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, สุขภาพจิต
- **ต้องเตรียมพร้อม (Low):** ภัยพิบัติธรรมชาติ

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในปี **2569–2570** มีความชัดเจนและไม่กระจายทรัพยากรเกินไป เราสามารถ **คัดเลือก 6 ประเด็นความเสี่ยงสำคัญที่สุด** จากทั้งหมด 12 ประเด็น โดยใช้เกณฑ์ **โอกาสเกิด × ความรุนแรง (Likelihood × Impact)** และความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ ดังนี้:

6 ประเด็นความเสี่ยงที่ควรให้ความสำคัญสูงสุด

1. **ภาพลักษณ์และชื่อเสียงมหาวิทยาลัย (Reputation Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: ชื่อเสียงเป็นสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้แต่มีผลต่อทุกด้าน ทั้งการรับนักศึกษาใหม่, ความร่วมมือกับภาคธุรกิจ/ต่างประเทศ, และความเชื่อมั่นของสังคม
    - **ผลกระทบ**: หากเกิดเหตุการณ์ด้านจริยธรรม, การสื่อสารผิดพลาด หรือการผลิตบัณฑิตไม่ตรงตลาดแรงงาน จะทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความน่าเชื่อถืออย่างรุนแรง
2. **ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: การพึ่งพางบประมาณรัฐสูงและต้นทุนดำเนินงานที่มากขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยเสี่ยงต่อการขาดสภาพคล่อง
    - **ผลกระทบ**: ไม่สามารถลงทุนพัฒนาโครงการใหม่, เงินสะสมลดลง, และอาจเกิดการขาดทุนจากการลงทุน

3. **ภัยคุกคามทางไซเบอร์และระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ (Digital Technology Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: โลกการศึกษาและการบริหารพึ่งพา IT และข้อมูลดิจิทัลมากขึ้น หากระบบไม่ปลอดภัยหรือไม่ทันสมัย จะกระทบต่อการดำเนินงานทั้งหมด
    - **ผลกระทบ**: ระบบล่ม, ข้อมูลรั่วไหล, ต้นทุนสูงขึ้น และสูญเสียความเชื่อมั่นจากผู้ใช้บริการ
4. **การจัดการทรัพยากรบุคคล (Operational Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: บุคลากรคือหัวใจของการขับเคลื่อน หากขาดทักษะ, ขาดแรงจูงใจ หรือมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อย จะทำให้การดำเนินงานไม่ต่อเนื่อง
    - **ผลกระทบ**: ไม่บรรลุวิสัยทัศน์, กระบวนการหยุดชะงัก, และต้นทุนสูงขึ้น

5. **การทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย/ระเบียบ (Compliance Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: ความโปร่งใสและการปฏิบัติตามกฎหมายเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อการได้รับการสนับสนุนจากรัฐและสังคม หากเกิดการทุจริตหรือการละเมิดระเบียบจะกระทบต่อความน่าเชื่อถือโดยตรง
    - **ผลกระทบ**: สูญเสียทรัพย์สิน, เกิดคดีความ, และภาพลักษณ์องค์กรเสียหาย
6. **การรักษา World Ranking และความสามารถแข่งขันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)**
    - **เหตุผลที่สำคัญ**: การจัดอันดับมหาวิทยาลัยเป็นตัวชี้วัดที่สังคมและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียใช้ประเมินคุณภาพ หากอันดับลดลงจะกระทบต่อการรับนักศึกษา, ความร่วมมือ, และการสนับสนุนจากภายนอก
    - **ผลกระทบ**: ความสามารถแข่งขันลดลง, ภาพลักษณ์เสียหาย, และสูญเสียโอกาสทางวิชาการ

การโฟกัสที่ **6 ประเด็นนี้** จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มากที่สุด โดยความเสี่ยงอื่น ๆ (เช่น สุขภาพจิต, อัตราคงอยู่ของนักศึกษา, ภัยพิบัติธรรมชาติ) ยังต้องมีมาตรการรองรับ แต่สามารถจัดให้อยู่ในระดับ **ติดตามและป้องกัน (Preventive Monitoring)** มากกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์

การได้มาซึ่งประเด็นความเสี่ยง S1: การปรับตัวและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

ปัจจุบันเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) เทคโนโลยีดิจิทัล และเทคโนโลยีเกิดใหม่ (Emerging Technologies) มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม และการศึกษาในระดับโลก โดยเฉพาะภาคการอุดมศึกษาซึ่งต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนรู้ การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการองค์กรให้สอดคล้องกับบริบทของโลกดิจิทัลและความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เทคโนโลยี AI ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การสร้างนวัตกรรม การพัฒนาการเรียนรู้เฉพาะบุคคล (Personalized Learning) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกเพื่อการตัดสินใจ ตลอดจนการพัฒนางานวิจัยและการให้บริการทางวิชาการในรูปแบบใหม่

ภายใต้แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) มหาวิทยาลัยมุ่งพัฒนาไปสู่การเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความโดดเด่นด้านการเกษตร อาหาร สุขภาพ และสิ่งแวดล้อม โดยขับเคลื่อนองค์กรด้วยองค์ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรม เพื่อสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อสังคมและประเทศอย่างยั่งยืน พร้อมทั้งยกระดับสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) ที่มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และแข่งขันได้ในระดับสากล

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าของเทคโนโลยี AI และดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ต่อมหาวิทยาลัย หากไม่สามารถพัฒนาศักยภาพของผู้บริหาร บุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุน นักวิจัย และผู้เรียน ให้มีสมรรถนะด้าน AI และดิจิทัลที่เพียงพอ รวมถึงไม่สามารถปรับปรุงหลักสูตร กระบวนการจัดการเรียนการสอน งานวิจัย การบริการวิชาการ และกระบวนการบริหารจัดการให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคตได้อย่างทันท่วงที

นอกจากนี้ ความเสี่ยงยังครอบคลุมถึงการขาดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูล และเทคโนโลยีสารสนเทศที่เพียงพอและเหมาะสมต่อการประยุกต์ใช้ AI การขาดการบูรณาการข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ การขาดกลไกกำกับดูแลการใช้ AI และข้อมูลอย่างมีธรรมาภิบาล (AI Governance และ Data Governance) ตลอดจนการขาดมาตรการควบคุมภายในที่เหมาะสมในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล จริยธรรมการใช้ AI ทรัพย์สินทางปัญญา และการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ ชื่อเสียง และความต่อเนื่องในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ประกอบกับประกาศกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เรื่อง แนวปฏิบัติเพื่อให้การจัดการอุดมศึกษาเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล กำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาจัดให้มีมาตรการควบคุมภายใน แนวปฏิบัติ และแผนบริหารจัดการความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีดิจิทัล ระบบสารสนเทศ ปัญญาประดิษฐ์ และเทคโนโลยีเกิดใหม่ที่นำมาใช้ในการเรียนการสอน การวิจัย และการ

ดำเนินงานของสถาบัน เพื่อให้สามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้

หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี AI และดิจิทัลได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้คุณภาพการศึกษาและการวิจัยไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและตลาดแรงงาน ประสิทธิภาพการดำเนินงานลดลง ความสามารถในการแข่งขันด้านการดึงดูดนักศึกษา บุคลากร นักวิจัย และแหล่งทุนสนับสนุนลดลง ตลอดจนกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ การสร้างคุณค่าแก่สังคม และการพัฒนามหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่ยั่งยืน

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจึงกำหนดให้ “มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบริบทการอุดมศึกษาในอนาคต” เป็นความเสี่ยงเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ที่สำคัญ ซึ่งต้องได้รับการกำกับดูแล ติดตาม เฝ้าระวัง และบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบุคลากร ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขัน พัฒนาคุณภาพการศึกษา งานวิจัย และนวัตกรรม รวมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นองค์กรดิจิทัลที่มีธรรมาภิบาล มีความยืดหยุ่น และสามารถเติบโตได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในอนาคต

ตารางแสดงการวิเคราะห์ความเสี่ยง S1 : การปรับตัวและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

<u>ประเด็นความเสี่ยง S1 :</u> การปรับตัวและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
คำนิยาม : มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบริบทการอุดมศึกษาในอนาคต อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูล การกำกับดูแลเทคโนโลยี และการบูรณาการ AI ในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษาและการวิจัยลดลง การดึงดูดนักศึกษาและแหล่งทุนสนับสนุนลดลง และอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้
ประเภทความเสี่ยง S1 : ด้านกลยุทธ์ Strategic Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk) : • รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์และแผน (รองศาสตราจารย์ จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) • รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิชาการ (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) • รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภากร ธาราฉาย) • รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิจัยและนวัตกรรม (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล) • รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ :คณบดีทุกคณะและวิทยาลัย/ ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล/ ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย/หัวหน้าหน่วยงานทุกส่วนงาน

สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	
• มหาวิทยาลัยคู่เทียบมีการประยุกต์ใช้ AI อย่างก้าวหน้า แต่มหาวิทยาลัยยังไม่มีความก้าวหน้าตามแผน	
• ความต้องการ AI Skills จากภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น แต่หลักสูตรและบุคลากรยังไม่พร้อม	
ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	
Leading Indicators (ชี้นำล่วงหน้า)	**Lagging Indicators (เกิดขึ้นภายหลัง)**
1. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	**1. จำนวนงานวิจัย นวัตกรรม หรือผลงานบริการวิชาการที่มีการประยุกต์ใช้ AI**
2. ร้อยละของหลักสูตรที่บูรณาการ AI หรือ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Competencies) ในการจัดการเรียนการสอน	**2. % กระบวนงานที่ใช้ AI/Digital Automation**

ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ประเด็นความเสี่ยง	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	**ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)**
1. บุคลากรขาดสมรรถนะด้าน AI และ Digital Skills 2. โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลและระบบข้อมูลไม่เพียงพอ 3. ขาดนโยบายและกลไก AI Governance และ Data Governance ที่ชัดเจน 4. หลักสูตรและรูปแบบการเรียนรู้ยังปรับตัวไม่ทันต่อเทคโนโลยี 5. การบูรณาการ AI ในการวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการยังมีจำกัด 6. ข้อจำกัดด้านงบประมาณและการลงทุนด้าน Digital Transformation	1. เทคโนโลยี AI และ Digital เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2. ความคาดหวังของภาคอุตสาหกรรมต่อ AI Skills สูงขึ้น 3. การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยและแพลตฟอร์มการเรียนรู้ระดับโลก 4. การเปลี่ยนแปลงความต้องการกำลังคนในอนาคต 5. การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและข้อกำกับเกี่ยวกับ AI และข้อมูลส่วนบุคคล 6. ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และภัยคุกคามไซเบอร์รูปแบบใหม่ 7. การพัฒนาเทคโนโลยีของประเทศและโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลภายนอกมหาวิทยาลัย

7. วัฒนธรรมองค์กรและการยอมรับการเปลี่ยนแปลงยังไม่เอื้อต่อการขับเคลื่อนองค์กรดิจิทัล	

ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดต่อมหาวิทยาลัย

ผลกระทบ:

1. คุณภาพการจัดการศึกษา การผลิตบัณฑิต และการพัฒนากำลังคนอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงานในอนาคต
2. ความสามารถในการแข่งขัน การดึงดูดนักศึกษา การสร้างผลงานวิจัย และการได้รับการสนับสนุนงบประมาณหรือทุนวิจัยอาจลดลง
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยลดลง และอาจเกิดความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์หรือการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
4. มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์การเป็นมหาวิทยาลัยนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเกษตรได้ตามที่กำหนด

โอกาส:

1. ยกระดับสู่การเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) และ มหาวิทยาลัยที่ใช้ AI (AI-Enabled University) ที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
2. พัฒนาหลักสูตร งานวิจัย และนวัตกรรมที่ตอบสนองความต้องการของประเทศและภาคอุตสาหกรรมแห่งอนาคต
3. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ การให้บริการ และการตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-Driven Organization)
4. เสริมสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระดับชาติและนานาชาติ

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
คำอธิบาย		**ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด**	**คุณภาพการจัดการศึกษา การผลิตบัณฑิต และการพัฒนากำลังคน/ ความสามารถในการแข่งขัน การดึงดูดนักศึกษา**

เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง : โอกาสที่จะเกิดความเสียหายและความรุนแรงของผลกระทบ			
ค่าคะแนน	**ระดับคะแนน**	**“โอกาสที่จะเกิด” (Likelihood)**	**“ความรุนแรงของผลกระทบ” (Impact)**
1	**น้อยมาก**	– มากกว่าหรือเท่ากับ 80% ของบุคลากรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	– ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา การรับนักศึกษา หรือภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
2	**น้อย**	– 70% - 79.99% ของบุคลากรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	– กระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงาน สามารถแก้ไขได้ภายในหน่วยงาน
3	**ปานกลาง**	– 60% - 69.99% ของบุคลากรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	– เริ่มส่งผลต่อการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน และความสามารถในการแข่งขันบางส่วน
4	**สูง**	– 50% - 59.99% ของบุคลากรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	– ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา การดึงดูดนักศึกษา ผลงานวิจัย หรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
5	**สูงมาก**	– น้อยกว่า 50% ของบุคลากรผ่านเกณฑ์ที่กำหนด	– ส่งผลกระทบรุนแรงต่อคุณภาพบัณฑิต ความสามารถในการแข่งขัน การรับนักศึกษา การได้รับทุนวิจัย และการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :	**ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)**	**ระดับความเบี่ยงเบน (Risk Tolerance)**
ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ ความรู้ด้านดิจิทัล (Digital Literacy) ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด	≥ 80%	≥ 70%

ร้อยละของหลักสูตรที่บูรณาการ AI หรือ ความสามารถด้านดิจิทัล (Digital Competencies) ในการจัดการเรียนการสอน	≥ 80%	≥ 70%

ประเมินระดับความเสี่ยง

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

ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับที่ยอมรับได้หลังจัดการ (Residual/Target Risk)				วิธีจัดการความเสี่ยง
คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				คะแนน = โอกาส (L) x ผลกระทบ (I)				
L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ	
4	4	16	H สูง	2	2	4	L ต่ำ	ลดความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง			
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการควบคุมปรับปรุง/ใหม่ (Additional Controls)**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**	**ระยะเวลาดำเนินการ**
1. มีแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ระยะที่ 13 (พ.ศ. 2566–2570) ที่กำหนดเป้าหมายการพัฒนา Digital University และการยกระดับขีดความสามารถด้านนวัตกรรม 2. มีแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัลและระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ การเรียนการสอน และการวิจัย 3. มีการพัฒนาระบบสารสนเทศและบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการ 4. มีการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Literacy) และสมรรถนะด้านเทคโนโลยีให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 5. มีการสนับสนุนทุนวิจัย นวัตกรรม และการพัฒนาเทคโนโลยีด้านการเกษตรอัจฉริยะ (Smart Agriculture)	1) จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ ความรู้ด้านดิจิทัล Digital Literacy สำหรับบุคลากรทุกกลุ่ม พร้อมกำหนดเกณฑ์มาตรฐานสมรรถนะและการประเมินผลอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง : I1, I7, E1, E2, E4	– ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 1–2 ปีงบประมาณ 2570
	2) กำหนดนโยบายให้ทุกหลักสูตรบูรณาการ AI และความสามารถด้านดิจิทัล Digital Competencies ในหลักสูตรการศึกษา และพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree / Micro-Credential) รองรับ Future Skills เชื่อมโยง : I1, I4, E2, E3, E4	– สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ – ทุกคณะ/วิทยาลัย	– ไตรมาส 1–4 ปีงบประมาณ 2570
	3) จัดทำกรอบธรรมาภิบาลปัญญาประดิษฐ์ (AI Governance Framework) และแนวปฏิบัติการใช้ AI ของมหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลด้านจริยธรรม ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล เชื่อมโยง : I3, I7, E5, E6	– กองเทคโนโลยีดิจิทัล – **ฝ่ายกฎหมาย**	– ไตรมาส 1–2 ปีงบประมาณ 2570 – ประกาศใช้ภายในไตรมาส 2

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง			
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการควบคุมปรับปรุง/ใหม่ (Additional Controls)**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**	**ระยะเวลาดำเนินการ**
6. มีการพัฒนาหลักสูตรและปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ภาคอุตสาหกรรม และตลาดแรงงาน 7. มีการดำเนินโครงการ Digital Transformation ในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย 8. มีโครงสร้างพื้นฐานด้านเครือข่าย ระบบคลาวด์ และศูนย์ข้อมูลเพื่อรองรับการให้บริการดิจิทัล 9. มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และสถาบันการศึกษา เพื่อสนับสนุนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 10. มีการติดตามและประเมินผลตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์และแผนปฏิบัติการประจำปีอย่างต่อเนื่อง	4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล สถาปัตยกรรมองค์กร (Enterprise Architecture) และระบบฐานข้อมูลกลาง (Integrated Data Platform) เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้วยข้อมูล (Data-Driven University) เชื่อมโยง : I2, I3, I5, E1, E6, E7	– กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 1–4 ปีงบประมาณ 2570 – ดำเนินการตามแผนไม่น้อยกว่า 80%
	5) จัดสรรงบประมาณหรือกองทุนสนับสนุนการขับเคลื่อน Digital Transformation และ AI Transformation ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง เชื่อมโยง : I2, I5, I6, E1, E7	– กองนโยบายและแผน – กองคลัง – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 1 ปีงบประมาณ 2570 และติดตามต่อเนื่องตลอดปี
	6) สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน บริษัทเทคโนโลยี และเครือข่ายพันธมิตร เพื่อสนับสนุนแพลตฟอร์มดิจิทัล เครื่องมือ AI และการพัฒนากำลังคนแห่งอนาคต เชื่อมโยง : I1, I5, I6, E2, E3, E4	– กองนโยบายและแผน – กองเทคโนโลยีดิจิทัล – ทุกคณะ/วิทยาลัย	– ไตรมาส 2–4 ปีงบประมาณ 2570 – ไม่น้อยกว่า 3–5 หน่วยงาน

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง			
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการควบคุมปรับปรุง/ใหม่ (Additional Controls)**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**	**ระยะเวลาดำเนินการ**
	7) ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ AI ในการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เชื่อมโยง : I1, I4, I5, I7, E1, E2, E4	– ทุกส่วนงาน	– ไตรมาส 1–4 ปีงบประมาณ 2570
	8) ติดตามและรายงานผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) ด้าน AI Competency และ AI Curriculum Integration ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและผู้บริหารมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส เชื่อมโยง : I1, I4, I7, E1, E2	– กองพัฒนาคุณภาพ – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– รายไตรมาส (ไตรมาส 1–4)
	9) จัดตั้งคณะกรรมการขับเคลื่อนการกำกับดูแลปัญญาประดิษฐ์และการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัลของมหาวิทยาลัย (AI Governance and Digital Transformation Committee) เชื่อมโยง : I3, I7, E5, E6	– สำนักงานมหาวิทยาลัย – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 1 ปีงบประมาณ 2570 – ติดตามผลอย่างต่อเนื่อง
	10) จัดตั้งศูนย์ทดสอบและพัฒนานวัตกรรมด้าน AI และดิจิทัล (AI Sandbox and Digital Innovation Lab)	– สำนักวิจัยฯ – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 2–4 ปีงบประมาณ 2570

มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง			
มาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบัน (Existing Controls)	**มาตรการควบคุมปรับปรุง/ใหม่ (Additional Controls)**	**ส่วนงานผู้รับผิดชอบ**	**ระยะเวลาดำเนินการ**
	เพื่อสนับสนุนการทดลอง พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ เชื่อมโยง : I1, I4, I5, E1, E2, E4		
	11) พัฒนาระบบประเมินความพร้อมด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI Readiness Assessment) และระดับวุฒิภาวะดิจิทัล (Digital Maturity Assessment) สำหรับทุกส่วนงาน เชื่อมโยง : I1-I7, E1-E7	– กองพัฒนาคุณภาพ – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 2–4 ปีงบประมาณ 2570
	12) จัดทำแผนแม่บทการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation Roadmap) และแผนการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ (AI Transformation Roadmap) ระยะ 3–5 ปี เพื่อเป็นกรอบการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบ เชื่อมโยง : I2, I3, I6, I7, E1-E7	– กองแผนงาน – กองเทคโนโลยีดิจิทัล	– ไตรมาส 1–3 ปีงบประมาณ 2570

Risk Register: ประเด็นความเสี่ยง S1: การปรับตัวและการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

หมวด	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง (Risk ID)	S2
ชื่อความเสี่ยง (Risk Issue)	มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวและใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบริบทการอุดมศึกษาในอนาคต
คำนิยาม (Definition)	มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถปรับตัวและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีดิจิทัลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และสอดคล้องกับบริบทการอุดมศึกษาในอนาคต อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสมรรถนะบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูล การกำกับดูแลเทคโนโลยี และการบูรณาการ AI ในการจัดการศึกษา การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน คุณภาพการศึกษาและการวิจัยลดลง การดึงดูดนักศึกษาและแหล่งทุนสนับสนุนลดลง และอาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Owner Risk)	– รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านยุทธศาสตร์และแผน – รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิชาการ – รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ – รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิจัยและนวัตกรรม – รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านบริหารทรัพยากรบุคคล
ผู้รับผิดชอบระดับปฏิบัติการ	– คณบดีทุกคณะและวิทยาลัย – ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ – ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร – ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล – ผู้อำนวยการกองบริหารทรัพยากรบุคคล – ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน – ผู้อำนวยการกองคลัง – ผู้อำนวยการฝ่ายกฎหมาย – หัวหน้าส่วนงานทุกหน่วยงาน

สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Signals)	– มหาวิทยาลัยคู่เทียบมีการประยุกต์ใช้ AI อย่างก้าวหน้า แต่มหาวิทยาลัยยังไม่มีความก้าวหน้าตามแผน – ความต้องการ AI Skills จากภาคอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น แต่หลักสูตรและบุคลากรยังไม่พร้อม
สาเหตุ (Root Causes)	
ปัจจัยเสี่ยงภายใน (Internal Risks)	– บุคลากรขาดสมรรถนะ ความรู้ และทักษะด้าน AI และเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นต่อการจัดการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ – โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบข้อมูล และกลไกกำกับดูแลด้าน AI (AI Governance) ยังไม่เพียงพอรองรับการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital University
ปัจจัยเสี่ยงภายนอก (External Risks)	– เทคโนโลยี AI และเทคโนโลยีดิจิทัลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว – ภาคอุตสาหกรรม ตลาดแรงงาน และหน่วยงานกำกับดูแลมีความต้องการทักษะด้าน AI และ Digital Skills เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impacts)	– คุณภาพการจัดการศึกษาและการผลิตบัณฑิตไม่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน – ความสามารถในการแข่งขันและการดึงดูดนักศึกษาลดลง – ประสิทธิภาพการดำเนินงานและการสร้างนวัตกรรมลดลง – ความเสี่ยงด้าน Cybersecurity และ Data Privacy เพิ่มขึ้น – ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย
การประเมินระดับความเสี่ยง “โอกาส” (L) X “ผลกระทบ” (I) :	
ก่อนจัดการ (Inherent Risk)	**Likelihood = 4, Impact = 4 ⟶ คะแนน 16 (High)**
ระดับที่ยอมรับได้หลังจัดการ (Residual/Target Risk)	**Likelihood = 2, Impact = 2 ⟶ คะแนน 4 (Low)**
วิธีจัดการความเสี่ยง	Reduce / Treat (ลดและควบคุมความเสี่ยง)
KRI – Leading	1. ร้อยละของบุคลากรที่ผ่านการพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ Digital Literacy ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด 2. ร้อยละของหลักสูตรที่บูรณาการ AI หรือ Digital Competencies ในการจัดการเรียนการสอน
KRI – Lagging	1. จำนวนงานวิจัย นวัตกรรม หรือผลงานบริการวิชาการที่มีการประยุกต์ใช้ AI 2. จำนวนเหตุการณ์ด้าน Cybersecurity และ Data Privacy ที่ส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	1. บุคลากรผ่านเกณฑ์ AI Competency ≥ 80% 2. หลักสูตรที่บูรณาการ AI/Digital Competencies ≥ 80%

Risk Tolerance	1. บุคลากรผ่านเกณฑ์ AI Competency ≥ 70% 2. หลักสูตรที่บูรณาการ AI/Digital Competencies ≥ 70%
มาตรการใหม่/ปรับปรุง	1. จัดทำแผนพัฒนาสมรรถนะด้าน AI และ Digital Literacy สำหรับบุคลากรทุกกลุ่ม (I1, I7, E1, E2, E4) 2. บูรณาการ AI และ Digital Competencies ในทุกหลักสูตร และพัฒนาหลักสูตร Non-degree/Micro-Credential (I1, I4, E2, E3, E4) 3. จัดทำ AI Governance Framework และ AI Guideline ของมหาวิทยาลัย (I3, I7, E5, E6) 4. พัฒนา Digital Infrastructure, Enterprise Architecture และ Integrated Data Platform (I2, I3, I5, E1, E6, E7) 5. จัดสรรงบประมาณสนับสนุน Digital Transformation และ AI Transformation (I2, I5, I6, E1, E7) 6. สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและบริษัทเทคโนโลยี (I1, I5, I6, E2, E3, E4) 7. ส่งเสริมการใช้ AI ในการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการ (I1, I4, I5, I7, E1, E2, E4) 8. ติดตามและรายงานผล KRI ต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นรายไตรมาส (I1, I4, I7, E1, E2) 9. จัดตั้งคณะกรรมการกำกับดูแล AI และ Digital Transformation (I3, I7, E5, E6, E7) 10. จัดตั้ง AI Sandbox และ Digital Innovation Lab (I1, I2, I5, E1, E2, E3) 11. พัฒนาระบบ AI Readiness Assessment และ Digital Maturity Assessment (I1, I2, I3, I4, I5, I6, I7, E1, E2, E3, E4) 12. จัดทำ Digital Transformation Roadmap และ AI Transformation Roadmap ระยะ 3–5 ปี (I2, I3, I6, I7, E1, E3, E4, E5, E7)
ส่วนงานรับผิดชอบ	กองเทคโนโลยีดิจิทัล/ กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองนโยบายและแผน/ กองพัฒนาคุณภาพ/ ทุกคณะ/วิทยาลัยและทุกส่วนงาน

ตัวอย่าง

แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มจ-ส-01

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
S1	ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	(Strategic Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. คุณภาพการสอน (Teaching Quality): หลักสูตรยังไม่สอดคล้องกับมาตรฐานสากลหรือไม่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติได้มากพอ 2. ศักยภาพงานวิจัย (Research Capacity): จำนวนและคุณภาพงานวิจัยยังไม่สูงพอที่จะสร้างผลกระทบระดับนานาชาติ	จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	ร้อยละ 40% ขึ้นไป	35–39%	ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls) 1) พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต 2) ส่งเสริม Active Learning และการใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน 3) เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้ทุนวิจัยแก่อาจารย์, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืดวีซ่า)	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ทุกคณะ/วิทยาลัย / กองพัฒนานักศึกษา/ กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												3. การตีพิมพ์และการอ้างอิง (Citations): ผลงานวิจัยยังไม่ถูกอ้างอิงในวารสารชั้นนำมากพอ 4. บุคลากรและสมรรถนะ (Faculty & Staff Competency): ขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญระดับนานาชาติ หรือมีข้อจำกัดด้านภาษาและทักษะการวิจัย	รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15%	10–14%			
												5. ระบบสนับสนุน (Support Systems): โครงสร้างพื้นฐานด้าน IT, ห้องสมุด, ห้องปฏิบัติการ ยังไม่ทันสมัยหรือไม่เพียงพอ 6. การบริหารจัดการ (Governance & Management): ขาดการเชื่อมโยงและติดตาม KPI อย่างต่อเนื่อง หรือการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์	จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	≥ 8%	5–7%	ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls) 1) สร้าง/ขยายเครือข่ายวิจัยนานาชาติ 2) จัดตั้งกองทุนสนับสนุนงานวิจัยนานาชาติ / Innovation Hub เพิ่มจำนวนผลงานตีพิมพ์ต่อบุคลากร และสนับสนุนงบประมาณ, จ้างบุคลากรวิจัย, สร้างความร่วมมือทางวิชาการ 3) พัฒนา Research Cluster และ Center of Excellence 4) พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัยให้ครบถ้วนและทันสมัย 5) ส่งเสริมการตีพิมพ์ใน Scopus, WoS, Impact Factor สูง พร้อมรางวัลจูงใจ 6) ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ ทุกคณะ/วิทยาลัย/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization Controls) 1)จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ 2)สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำงานไปใช้จริง	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ ทุกคณะ/วิทยาลัย/ อุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร (MAP)	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls) 1) จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย 2) ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS 3) จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ 4) ตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการเกษตร/ กองแผนงาน	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
F1	ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ (ความเสี่ยงเดิม)	(Financial Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. ด้านรายได้ (Revenue) รายได้ลดลงจากจำนวนนักศึกษาที่ลดลง /ขาดความหลากหลายในการสร้างรายได้ เช่น งานวิจัย บริการวิชาการ หรือความร่วมมือกับภาคเอกชน /□รลงทุนหรือการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ก่อให้เกิดผลตอบแทนตามเป้าหมาย / การลงทุนในโครงการที่ไม่สามารถคืนทุนได้ในระยะสั้น	สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด (รายได้มหาวิทยาลัย : งบประมาณรัฐ)	40/60	30/70	1) พัฒนาและปรับปรุงหลักสูตรให้ตรงกับความต้องการตลาด (Digital, AI, Green Economy) 2) เพิ่มช่องทางการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรระยะสั้น/ออนไลน์ 3) สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าเรียน เพื่อรักษาจำนวนนักศึกษา	ทุกคณะ/วิทยาลัย, สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												2. ด้านค่าใช้จ่าย (Expenditure) ภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น เงินชดเชย เงินเดือน และส่วนต่างจากการเลื่อนตำแหน่งของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน / ต้นทุนการดำเนินงานสูง เช่น เงินเดือนบุคลากร ค่าใช้จ่ายสาธารณูปโภค ค่าบำรุงรักษาอาคาร และเทคโนโลยี	จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง ไม่ต่ำกว่า	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	4) จัดทำข้อมูลย้อนหลัง 5 ปีในรูปแบบกราฟและพายชาร์ต เพื่อสะท้อนทิศทางรายได้-ค่าใช้จ่าย 5) พัฒนาระบบ e-Finance และ e-Procurement เพื่อลดความเสี่ยงจากการใช้เอกสารกระดาษ 6) พัฒนาระบบ Cash Flow Forecasting เพื่อคาดการณ์สภาพคล่องล่วงหน้า	กองคลัง	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																7)วิเคราะห์แนวโน้มและจัดทำ Scenario Planning (เช่น รายได้ลดลง, จุด Break-even)	กองแผนงาน/ กองคลัง	
												3. ด้านการบริหารจัดการ (Management & Governance)/การเปลี่ยนแปลงสถานภาพเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ทำให้ต้องพึ่งพารายได้และการบริหารทรัพย์สินด้วยตนเอง/ ความไม่สมดุลระหว่างรายได้และรายจ่าย หากไม่มีการวางแผนธุรกิจและการเงินที่รอบคอบ/ การบริหารจัดการทางการเงินที่ไม่มีประสิทธิภาพ เช่น ขาดแผนการเงินระยะยาว และการจัดสรรงบประมาณไม่สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์/ ขาดระบบติดตาม วิเคราะห์ และรายงานงบการเงินที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน/ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและงบประมาณที่ยังมีข้อจำกัด				8) สร้างพันธมิตรกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศและเอกชนเพื่อทำ Joint Program และ Joint Research 9) พัฒนาบริการวิชาการเชิงพาณิชย์ เช่น การวิจัยตลาด การอบรมเฉพาะทาง การให้คำปรึกษาองค์กร 10) ส่งเสริมงานวิจัยเชิงพาณิชย์ และพัฒนาความร่วมมือกับภาคธุรกิจและอุตสาหกรรม	สำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร / อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีอาหาร (MAP)/ ทุกคณะ/ วิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																11) จัดตั้งคณะกรรมการพิจารณาการลงทุน ประเมินความคุ้มค่าก่อนลงทุน	กองบริหารงานทรัพย์สินและกิจการพิเศษ	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																12) ลงทุนในระบบดิจิทัลเพื่อการเรียนรู้ และพัฒนาทักษะดิจิทัลให้บุคลากรและนักศึกษา	กองเทคโนโลยีดิจิทัล	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
O1	บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	(Operational Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลดความเสี่ยง	1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะและความรู้ของตนเอง 2. บุคลากรไม่ได้พัฒนาทักษะ/ความรู้ที่จำเป็นต่อพันธกิจอย่างเพียงพอ 3. กระบวนการพัฒนาแบบรายบุคคล (IDP) ยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทบุคลากรและส่วนงาน	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/ Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	1) กลุ่มสายวิชาการ • เพิ่ม Re-skill / Up-skill Program ด้าน Digital, AI, Smart Agriculture • เพิ่มหลักสูตรเชิงยุทธศาสตร์ เช่น Digital Transformation, Smart Agriculture • ขยายโครงการแดชบอร์ดวางแผนกำลังคนแบบงานหลายหน้าที่ (Cross-functional Assignment) และการแลกเปลี่ยนภายใน/ภายนอก	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												4. วัฒนธรรมองค์กรไม่เปิดรับการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ 5. ขาดระบบแรงจูงใจและระบบให้คุณให้โทษที่จริงจัง 6. ไม่มีแผนการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพสูง (Talent Retention Plan) 7. ระบบสรรหาและคัดเลือกไม่สอดคล้องกับความต้องการเชิงยุทธศาสตร์ 8. ขาดการวางแผนพัฒนาสมรรถนะรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง 9. ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานไม่สะท้อนยุทธศาสตร์และผลงานจริง 10. Career Path และระบบความก้าวหน้าไม่ชัดเจน ⟶ บุคลากรขาดแรงจูงใจ 11. การรักษาบุคลากรยังไม่เข้มแข็ง บุคลากรที่มีศักยภาพสูงอาจลาออก 12. ขาดการเชื่อมโยงระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน (Mobility/ภารกิจข้ามศาสตร์)	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/ พัฒนาตาม IDP	≥ 90%	≥ 80%	2) กลุ่มสายสนับสนุน • เชื่อมโยงกับ Competency Framework และ Career Path • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) • พัฒนาดัชนี Engagement และติดตามผลทุกปี	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																3) กลุ่มผู้บริหาร • จัดทำโปรแกรมพัฒนาผู้นำ (Leadership Pipeline Program)เตรียมบุคลากรเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร • เพิ่มเส้นทางความก้าวหน้าวิชาอาชีพ (Career Path), ระบบแรงจูงใจ และดัชนีการมีส่วนร่วม • ปรับปรุงการประเมินผลการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ที่สะท้อนผลงานเชิงยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน ถึง 1 ปี
																4) มาตรการเชิงโครงสร้าง (ใช้ร่วมกันทั้งองค์กร) • ปรับปรุงแผนอัตรากำลังให้เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และ KPI โดยตรง • จัดทำแดชบอร์ดการวางแผนกำลังคน (Workforce 4) Planning Dashboard) เพื่อติดตามและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง • ปรับปรุงกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ใหม่ • ปรับปรุงเกณฑ์การสรรหาให้สอดคล้องกับกรอบสมรรถนะ (Competency Framework) และยุทธศาสตร์	กองบริหารทรัพยากรบุคคล/กองแผนงาน/ ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
C1	การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	(Compliance Risk)	4	3	12	สูง	1	1	1	ต่ำ	ป้องกัน/ ลดความเสี่ยง	1. ระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชียังไม่เข้มแข็ง 2. การติดตามเงินทดรองและการยืมเงินไม่เป็นระบบ เปิดช่องให้เกิดการทุจริต 3. บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ความเข้าใจในระเบียบการเงินการคลัง	จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชี (≤ 2 หน่วยงาน จากทั้งหมด 28 หน่วยงาน)	ไม่เกิน 5%		1) เสริมสร้างระบบควบคุมภายใน (Internal Control) โดยเฉพาะด้านการเงิน การบัญชี และการจัดซื้อจัดจ้าง 2) จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบการเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้หลังอบรม	กองคลัง / กองตรวจสอบภายใน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
												4. การตรวจสอบภายในไม่ครอบคลุมหรือไม่ต่อเนื่อง 5. วัฒนธรรมองค์กรยังไม่เข้มแข็งด้านความโปร่งใสและความรับผิดชอบ 6. การบูรณาการระหว่างฝ่ายการเงิน บัญชี กฎหมาย และตรวจสอบภายในยังไม่ชัดเจน	มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง (ไม่ควรเกิดความเสียหายทางการเงินเลย)	Zero Appetite	ไม่เกิน 100,000 บาท ต่อปี	3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture) ผ่านการอบรม, การสื่อสารภายใน, และการกำหนด KPI ด้านธรรมาภิบาล 4) เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการประเมินคุณธรรม	สภาพนักงาน/ กองแผนงาน/ สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																5) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check) (การสุ่มตรวจภายในทุกไตรมาส)	กองตรวจสอบภายใน	ทุกเดือน
																6) จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร 7) สำรวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมเป็นระยะ (อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง)	สภาพนักงาน	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																8) จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	ฝ่ายกฎหมาย	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																9) ใช้ AI Audit Tools ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ เช่น การเบิกจ่ายซ้ำ, การจัดซื้อที่ผิดรูปแบบ	กองตรวจสอบภายใน / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี
																10) จัดทำช่องทาง Whistleblowing ที่ปลอดภัย พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	กองกลาง/ฝ่ายกฎหมาย / กองเทคโนโลยีดิจิทัล	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																11) ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา เพื่อป้องกันการรวมอำนาจและผลประโยชน์ทับซ้อน	กองบริหารทรัพยากรบุคคล	

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
D1	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	(Digital Technology Risk)	4	4	16	สูง	3	3	9	ปานกลาง	ลด/โอนย้าย/หลีกเลี่ยง และยอมรับความเสี่ยง	1. ระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ยังไม่ครอบคลุมหรือทันสมัย มีช่องโหว่ในระบบ ERP, e-Learning, และฐานข้อมูลสำคัญ 2. การบริหารจัดการสิทธิ์การเข้าถึง (Access Control) ไม่เข้มแข็ง เกิดการพยายามเข้าสู่ระบบที่ผิดพลาดบ่อยครั้ง 3. บุคลากรขาดความรู้และทักษะด้าน Cybersecurity ไม่ตระหนักถึงภัยคุกคาม เช่น Phishing, Malware 4. ขาดการทดสอบระบบอย่างต่อเนื่อง (Penetration Test, Vulnerability Assessment) 5. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Incident Response) ยังไม่เป็นระบบ MTTR อาจล่าช้า 6. การจัดเก็บและสำรองข้อมูลไม่เป็นมาตรฐาน เสี่ยงต่อการสูญหายหรือถูกโจมตี 7. การบูรณาการระหว่างฝ่ายเทคโนโลยีดิจิทัลกับฝ่ายกฎหมายและตรวจสอบภายในยังไม่เข้มแข็ง 8. งบประมาณและทรัพยากรบุคลากรด้าน Cybersecurity จำกัด ไม่สามารถลงทุนในระบบป้องกันขั้นสูงได้	ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index)	≥ 90%	≥ 80%	มาตรการที่เกี่ยวข้องกับระบบเครือข่าย การจัดเก็บ และการให้บริการที่มั่นคงต่อเนื่อง 1) ติดตั้งและอัปเดตซอฟต์แวร์ป้องกันไวรัส/มัลแวร์ และทดสอบระบบสำรองข้อมูลเป็นประจำ 2) จัดทำ System Upgrade Roadmap เพื่อทยอยเปลี่ยนระบบที่เสี่ยง (Legacy Systems) 3) ปรับปรุง Network Redundancy ให้ครอบคลุมทุกระบบงานที่สำคัญ* 4) จัดทำแผนงานปกป้องสินทรัพย์ดิจิทัล และแผนรับมือภัยไซเบอร์*	กองเทคโนโลยีดิจิทัล ดำเนินการด้านระบบ, โครงสร้างพื้นฐาน, และการป้องกันภัยไซเบอร์ กองตรวจสอบภายในกำกับดูแลและตรวจสอบมาตรการ, ร่วมกับ Digital Risk Committee	ระยะยาว: มากกว่า 1 ปี
													ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%			
													ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90% ของข้อประเมิน	ผ่าน ≥ 75% ของข้อประเมิน	มาตรการที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูล การกำกับดูแลตามกฎหมาย และการสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัย 1) สื่อสารนโยบาย Zero Tolerance ต่อภัยคุกคามไซเบอร์ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง * 2) จัดอบรมและสร้างความตระหนักรู้ด้านไซเบอร์ (Cybersecurity Awareness Training) และแลกเปลี่ยนข้อมูลภัยคุกคามระหว่างองค์กร (Threat Intelligence Sharing) * 3) จัดอบรม Phishing Simulation Training และการใช้รหัสผ่านที่ปลอดภัย 4) ปรับปรุง Incident Response Plan (IRP) ให้ทันสมัย พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์จำลอง (Simulation Exercise) 5) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญด้านความปลอดภัยไซเบอร์เพื่อประเมินความเสี่ยง และขยายความร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญภายนอก 6) เพิ่มการลงทุนและทรัพยากรที่จัดสรรในด้าน Cybersecurity เช่น การซื้อ Web Application Firewall / MA / SIEM (Security Information and Event Management) (พื้นที่แพร่) 7) จัดตั้ง Digital Risk Committee ภายในมหาวิทยาลัย เพื่อกำกับดูแลความเสี่ยงไซเบอร์	ฝ่ายสื่อสารองค์กร / สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
R1	การเสียชื่อเสียงและภาพลักษณ์ในเชิงลบกับมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	(Reputation Risk)	3	4	12	สูง	2	1	2	ต่ำ	ลดความเสี่ยง	1. การสื่อสารที่ผิดพลาด การสื่อสารคลุมเครือ ไม่ชัดเจน หรือขัดแย้งกันเอง การตอบสนองต่อวิกฤตล่าช้า หรือไม่มีแผนรับมือ และการละเลยการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเมื่อเกิดปัญหา 2. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่เอื้อต่อความโปร่งใส การปกปิดข้อมูลหรือไม่เปิดเผยข้อผิดพลาด บุคลากรไม่กล้ารายงานปัญหา และขาดการสร้างวัฒนธรรมด้านธรรมาภิบาล 3. การละเลยการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน ไม่ปรับปรุงบริการหรือหลักสูตรให้ทันสมัย การไม่ปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล และการละเลยความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย 4. การบริหารจัดการไม่โปร่งใส การตัดสินใจหรือการดำเนินงานที่ขาดความโปร่งใสและตรวจสอบได้ และการทุจริตภายในองค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรไม่ถูกต้อง การจัดซื้อจัดจ้างไม่โปร่งใส 5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ/การวิจัย การลอกเลียนผลงาน (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย 6. การจัดการปัญหาภายในไม่เหมาะสม ความขัดแย้งภายในที่ถูกเผยแพร่ต่อสาธารณะ และการสื่อสารองค์กรที่ไม่ทันต่อสถานการณ์	การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring)	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	พบประเด็นเชิงลบที่มีการเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตามมากกว่า 100,000 Followers หรือมี Engagement สูงเกิน 5% ของฐานผู้ติดตาม	การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management) 1) สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร 2) จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Management Plan) 3) กำหนดกระบวนงานการจัดการแถลงข่าว 4) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต		
																ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System) 1) พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว 2) เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ	กองพัฒนานักศึกษา/ ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics) 1) ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ 2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)	สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ/ กองพัฒนานักศึกษา	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน
																การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement) 1) สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ 2) สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก 3) ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม	ฝ่ายสื่อสารองค์กร	ระยะกลาง: ภายใน 1 ปี

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569

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

รหัส	ความเสี่ยง	ประเภทความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนการจัดการ				ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้				Risk Treatment	สาเหตุ (Root Causes)	ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง / สัญญาณเตือนภัย (KRI) :			กิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยง		
			L	I	คะแนน	ระดับ	L	I	คะแนน	ระดับ			Leading Indicators	RA	RT	มาตรการ/ กิจกรรมลดความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบกิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)
																ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management) 1) เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) 2) จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา 3) จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	กองกายภาพและสิ่งแวดล้อม	ระยะสั้น: ภายใน 3–6 เดือน

สรุปการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ 2569

หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริการจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 (โดยที่สมควรให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามยุทธศาสตร์ที่หน่วยงานของรัฐกำหนด)

ประเภทความเสี่ยง	ประเด็นความเสี่ยง	จำนวนกิจกรรม/ประเด็นความเสี่ยง
1. ความเสี่ยงด้านนโยบายและกลยุทธ์ (Strategic Risk)	S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย (ความเสี่ยงใหม่)	4 กิจกรรมใหญ่ (15 กิจกรรมย่อย)
2. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)	F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย (ความเสี่ยงเดิม)	12 กิจกรรมย่อย
3. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (ความเสี่ยงเดิม)	4 กิจกรรมใหญ่ (13 กิจกรรมย่อย)
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk)	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี (ความเสี่ยงใหม่)	12 กิจกรรมย่อย
5. ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Technology Risk)	D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) (ความเสี่ยงเดิมคงเหลือ)	2 กิจกรรมใหญ่ (11 กิจกรรมย่อย)
6. ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร (Reputation Risk)	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง หรือ ภาพลักษณ์ (ความเสี่ยงเดิม)	5 กิจกรรมใหญ่ (14 กิจกรรมย่อย)

1. มีกิจกรรมเพื่อลดความเสี่ยงในแผน จำนวน	77	กิจกรรม
2. มีประเด็นความเสี่ยงในแผน จำนวน	6	ประเด็น

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คราวประชุมครั้งที่ 1/2568 เมื่อวันที่ 4 สิงหาคม 2568 และ 2/2568 เมื่อวันที่ 8 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย ในคราวประชุมครั้งที่ 21/2568 เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2568

ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 2/2568 เมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2568 และ ในคราวประชุมครั้งที่ 1/2569 เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2569

ผ่านความเห็นชอบจากที่ประชุมสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ในคราวประชุมครั้งที่ 3/2569 ในวันที่ 24 มีนาคม 2569

ตัวอย่าง
SAMPLE

ตัวอย่างการายงานผลการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยแม่โจ้

มจ-ส-02

สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 6 เดือน (1 ตุลาคม 2568 – 31 มีนาคม 2569)

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รอบ 6 เดือน พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนระบบบริหารความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกมิติของการดำเนินงาน โดยมีการบริหารความเสี่ยงรวมทั้งสิ้น 6 ประเภทความเสี่ยง จำนวน 6 ประเด็นความเสี่ยงหลัก ครอบคลุมด้านยุทธศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน การกำกับดูแล เทคโนโลยีดิจิทัล และชื่อเสียงองค์กร มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมและกิจกรรมลดความเสี่ยงรวมทั้งสิ้น 77 กิจกรรม ซึ่งทุกกิจกรรมอยู่ระหว่างดำเนินการและไม่มีโครงการที่ไม่ได้ดำเนินการ สะท้อนถึงความตระหนักและการให้ความสำคัญต่อการบริหารความเสี่ยงของทุกส่วนงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการติดตามผล วิเคราะห์แนวโน้ม และประเมินค่าคะแนนความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เพื่อใช้ในการกำกับติดตามและปรับปรุงมาตรการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

ผลการประเมินพบว่า หลายประเด็นความเสี่ยงมีแนวโน้มลดลงและเริ่มมีเสถียรภาพมากขึ้น โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงิน (F1) ซึ่งมหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาสภาพคล่องและบริหารเงินกองทุนสะสมได้สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด สะท้อนถึงเสถียรภาพทางการเงินที่เข้มแข็ง รวมถึงความเสี่ยงด้านการทุจริตทางการเงินและบัญชี (C1) ที่มีพัฒนาการเชิงบวกจากการเสริมสร้างระบบควบคุมภายใน การใช้ระบบดิจิทัลและการตรวจสอบเชิงรุก ส่งผลให้ยังไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงในรอบการรายงาน ขณะเดียวกัน ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงองค์กร (R1) มีแนวโน้มดีขึ้นจากการพัฒนาระบบสื่อสารองค์กร การจัดทำ Crisis Communication Plan และการติดตามสถานการณ์บนสื่อสังคมออนไลน์อย่างใกล้ชิด แม้ยังพบประเด็นเชิงลบบางกรณีที่มี Engagement สูงในกลุ่มนักศึกษาและศิษย์เก่า แต่โดยรวมมหาวิทยาลัยสามารถควบคุมสถานการณ์และตอบสนองได้รวดเร็วมากขึ้น

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ ความเสี่ยงด้านความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ (S1) ซึ่งผลการดำเนินงานด้านบทความวิจัยนานาชาติ รายได้จากภาคอุตสาหกรรม และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติยังต่ำกว่าเป้าหมาย รวมถึงความเสี่ยงด้านบุคลากร (O1) ที่ยังพบช่องว่างด้านสมรรถนะ (Competency Gap) และอัตราการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาตาม IDP ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีพัฒนาการด้าน Training Roadmap, Competency Framework และ Leadership Pipeline Program แล้วก็ตาม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (D1) ยังอยู่ในระดับที่ต้องเฝ้าระวัง เนื่องจากภัยคุกคามมีความซับซ้อนมากขึ้น ทั้งจากระบบ Legacy การโจมตีแบบ Phishing และการโจมตีจากภายนอก แม้ว่าประสิทธิภาพการป้องกันและการเฝ้าระวังจะดีขึ้นอย่างต่อเนื่องก็ตาม

โดยสรุป มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงในเชิงบวก และสามารถลดระดับความเสี่ยงบางด้านได้อย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตาม หลายมาตรการยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จึงจำเป็นต้องเร่งรัด

การดำเนินงานในรอบ 9 เดือนและ 12 เดือน พร้อมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการติดตามผล บูรณาการข้อมูลสารสนเทศร่วมกันทั้งองค์กร และผลักดันมาตรการเชิงรุกให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ตารางที่ 1: สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 6 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568 ถึง 31 มีนาคม 2569		
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	**77 กิจกรรม**	**ผล 6 เดือน**
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ	18 กิจกรรม	23%
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ	59 กิจกรรม	76.62%
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ	0 กิจกรรม	0.00%
2. ประเด็นความเสี่ยง	**6 ประเด็น**	**ผล 6 เดือน**
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม	4 ประเด็น	66.67%
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินกิจกรรม)	2 ประเด็น	33.33%
3. ตัวชี้วัด KPI ของแผนบริหารความเสี่ยง	**เป้าหมาย**	**ผล 6 เดือน**
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%	ดำเนินการแล้ว 100% (แล้วเสร็จและอยู่ระหว่างดำเนินการ)
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%	66.67%

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI	(RA)	(RT)	ผล 6 เดือน
S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ	1. จำนวนบทความตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)	≥ 40%	35–39%	**1.48%**
	2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม	≥ 15% ของรายได้รวม	10–14%	**3.23%**
	3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	> 8%	5–7%	**3.20%**
F1: ความมั่นคงทางการเงิน	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60	ไม่ต่ำกว่า 30/70	**34.93%/65.10**
	2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	≥ 500 ล้านบาท	**644.13 ล้านบาท**
O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะ	1. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	**79.41%**
	2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมตาม IDP	> 90%	≥ 80%	**57.07%**
C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่อง	≤ 5%	6–10%	**อยู่ระหว่างตรวจสอบ**
	2. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	0 บาท (Zero Appetite)	≤ 100,000 บาท	**0 บาท (Zero Appetite)**
D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์	1. Cybersecurity Readiness Index	≥ 90%	≥ 80%	**88%**
	2. ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%	**96%**
	3. ผลการประเมินจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90%	ผ่าน ≥ 75%	**อยู่ในระดับปานกลาง ต้องปรับปรุง**
R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์	1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และแก้ไขได้ภายใน 48 ชั่วโมง	Engagement สูงเกิน 5%	พบ 2–3 กรณี Engagement สูง
	Response Time	ภายใน 24 ชม.	ภายใน 48 ชม.	24–48 ชั่วโมง

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ก่อน	ปัจจุบัน	แนวโน้ม
S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	4*4 = 16 H สูง	4x4 = 16 (H สูง)	มีแนวโน้มดีขึ้นบางด้าน แต่ยังต่ำกว่าเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	4x4 = 16 (H สูง)	4x2 = 8 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น โดยกองทุนสะสมสูงกว่าเป้าหมาย
O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	4x4 = 16 (H สูง)	4x4 = 16 (H สูง)	ยังมี Competency Gap และการดำเนินงาน IDP ต่ำกว่าเป้าหมาย
C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	4x3 = 12 (H สูง)	2x2 = 4 (L ต่ำ)	แนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนจากการใช้ระบบดิจิทัลและควบคุมภายใน
D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber incidents)	4*4 = 16 H สูง	2x4 = 8 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น แต่ยังต้องเร่งพัฒนาระบบและบุคลากร
R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์	3x4 = 12 (H สูง)	2x3 = 6 (M ปานกลาง)	แนวโน้มดีขึ้น แต่ยังต้องเฝ้าระวังสื่อสังคมออนไลน์

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง :	**S1 ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**
ประเภทความเสี่ยง:	**ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)**
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	**รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล) / รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)**
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	**งบประมาณวิจัยด้านวิทยาศาสตร์และสังคมศาสตร์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย**
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	**รักษาอันดับมหาวิทยาลัยให้อยู่ในช่วง 1,201–1,500 และพัฒนาศักยภาพเข้าสู่ Top 1,000 ของ THE WUR**

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	สถานะ
KRI 1: ร้อยละของบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) (75%)	≥ 40%	35–39%	**1.48%**	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต
KRI 2: ร้อยละของรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (เป้าหมาย 540,000.00/2569) (2568/6M = 282,150)	≥ 15%	10–14%	**3.23% (17,415.89 บาท จากเป้าหมาย 540,000 บาท)**	ต่ำกว่าเป้าหมาย ต้องเร่งรัด
KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด (400 คน)	≥ 8%	5–7%	**3.20%** ***(515 จาก 16,437 คน)***	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 6 เดือน	4 x 4 = 16 H สูงมาก	3 x 3 = 9 M ปานกลาง	4 X 4 = 16 H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง : จากการติดตามผลการดำเนินงานในรอบ 6 เดือน พบว่า ความเสี่ยงด้าน “ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” เนื่องจากตัวชี้วัดสำคัญหลายด้านยังต่ำกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยเฉพาะจำนวนบทความวิจัยที่ได้รับการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่ส่งผลต่อการจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลก แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีการผลักดันนโยบายด้าน Internationalization และ Research Excellence อย่างต่อเนื่อง รวมถึงสนับสนุนการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมงานวิจัยเชิงนวัตกรรม แต่ผลการดำเนินงานยังไม่สามารถขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่

- จำนวนผลงานวิจัยระดับนานาชาติยังอยู่ในระดับต่ำ และกระจุกตัวอยู่ในบางคณะหรือบางกลุ่มวิจัย
- ข้อจำกัดด้านงบประมาณวิจัยและทุนสนับสนุนจากภายนอก
- ศักยภาพด้านภาษาอังกฤษและทักษะการตีพิมพ์ผลงานวิชาการของบุคลากรยังไม่สม่ำเสมอ
- การแข่งขันด้านการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติสูงขึ้น ทั้งจากมหาวิทยาลัยในประเทศและต่างประเทศ
- หลักสูตรนานาชาติและระบบสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติยังไม่ตอบโจทย์ความต้องการในระดับสากลอย่างเต็มรูปแบบ
- รายได้จากงานวิจัยและการถ่ายทอดเทคโนโลยียังไม่เติบโตตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ การจัดอันดับมหาวิทยาลัยระดับโลกในปัจจุบันให้ความสำคัญกับ Citation Impact, International Outlook, Research Quality และ Industry Income มากขึ้น ส่งผลให้มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งพัฒนาระบบสนับสนุนด้านวิจัย นวัตกรรม และความร่วมมือระดับนานาชาติอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 6 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
การสร้างเครือข่ายวิจัยนานาชาติ			
1. การสร้างเครือข่ายวิจัยนานาชาติ	- มหาวิทยาลัยเข้าร่วมโครงการ MAP และขับเคลื่อนการลงนามความร่วมมือ (MOU) ร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศในบางส่วนแล้ว	- ข้อจำกัดด้านงบประมาณสนับสนุนกิจกรรมแลกเปลี่ยน กระบวนการเจรจาและกลั่นกรองข้อตกลง MOU ล่าช้าและใช้เวลานาน รวมถึงขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญในการประสานงานระดับสากล	- จัดตั้งทีมงานเฉพาะกิจ (Task Force) ด้านการต่างประเทศเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานหลัก (Facilitator) และปรับเปลี่ยนมาใช้ระบบเจรจาผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์เพื่อลดระยะเวลาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน
2. การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรม (Innovation Hub)	- เปิดตัวและเริ่มดำเนินงานโครงสร้างพื้นฐานของ Innovation Hub พร้อมทั้งจัดสรรทุนวิจัยบางส่วนเพื่อกระตุ้นการสร้างสรรค์ผลงาน	- อัตราการเข้าถึงแหล่งทุนวิจัยภายนอกและทุนต่างประเทศของนักวิจัยยังอยู่ในระดับต่ำ ประกอบกับระบบติดตามและประเมินผลสัมฤทธิ์ของทุนยังขาดความเข้มแข็ง	- เร่งพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อติดตามสถานะทุนวิจัยและการส่งมอบงานแบบ Real-time พร้อมสร้างเครือข่ายพันธมิตรร่วมกับหน่วยงานให้ทุนระดับนานาชาติเพื่อสร้างโอกาสให้แก่นักวิจัย
3. การพัฒนาคลาสเตอร์วิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศ (Research Cluster & CoE)	- ผลักดันการจัดตั้ง Research Cluster และศูนย์ความเป็นเลิศ (CoE) มุ่งเน้นในสาขาเกษตรสุขภาวะและอาหารที่เป็นจุดแข็งของมหาวิทยาลัย	- การทำงานยังลักษณะแยกส่วน (Silos) ขาดการบูรณาการข้ามศาสตร์อย่างเป็นรูปธรรม เผชิญภาวะขาดแคลนนักวิจัยแกนหลัก (Principal Investigator) และงบประมาณสนับสนุนไม่มีความต่อเนื่อง	- จัดทำแผนยุทธศาสตร์บูรณาการงานวิจัยข้ามคณะ (Cross-disciplinary) และปรับปรุงกลไกการจัดสรรงบประมาณในลักษณะทุนต่อเนื่องระยะยาว (Multi-year funding) สำหรับกลุ่มที่มีศักยภาพสูง
4. พัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัย	- พัฒนาระบบเชื่อมต่อข้อมูลการตีพิมพ์จากฐานข้อมูลสากล Scopus และ ISI ในเบื้องต้นแล้ว	- ฐานข้อมูลยังขาดความสมบูรณ์และไม่เป็นปัจจุบัน (Not Real-time) เนื่องจากระบบยังต้องพึ่งพาการคีย์รายงานข้อมูลด้วยตนเองจากคณบดีและคณะวิชาต่างๆ	- ยกระดับสู่ระบบดึงข้อมูลอัตโนมัติ (Automated Data Fetching) จากฐานข้อมูลสากลโดยตรง และสร้าง Dashboard กลางของมหาวิทยาลัยเพื่อรายงานผลลัพธ์เชิงประจักษ์แก่ผู้บริหารทันที

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
5. การส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสาร Scopus/WoS	- มีมาตรการสนับสนุนและสร้างความตระหนักรู้ แต่อัตราการส่งบทความไปตีพิมพ์ในวารสารชั้นนำยังคงอยู่ในระดับต่ำมาก (1.48%)	- ระบบรางวัลจูงใจและค่าตอบแทนการตีพิมพ์ (Incentives) ยังไม่ดึงดูดใจพอเมื่อเทียบกับสถาบันอื่น ประกอบกับอาจารย์มีภาระงานสอนประจำและงานบริหารในปริมาณที่สูงมาก	- ปรับปรุงเกณฑ์และเพิ่มวงเงินรางวัลจูงใจการตีพิมพ์ในวารสาร Quartile สูง (Q1/Q2) ให้สามารถแข่งขันได้ พร้อมทั้งออกมาตรการลดภาระงานสอน (Teaching Load Reduction) หรือขอยกเว้นงานสอนสำหรับนักวิจัยที่มีศักยภาพสูง (Research Track)
กลุ่มที่ 2: ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และความเป็นนานาชาติ			
6. การพัฒนาหลักสูตรใหม่ (AI/สุขภาวะ/ทักษะอนาคต)	- พัฒนาและเปิดตัวหลักสูตรใหม่ในบางสาขาวิชา เช่น หลักสูตรด้าน AI และการเกษตรสุขภาวะ เพื่อรองรับเทรนด์โลก	- อาจารย์ประจำบางส่วนยังขาดความพร้อมและปรับตัวช้าต่อเทคโนโลยีใหม่ และมหาวิทยาลัยยังขาดแคลนบุคลากรผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในสาขาเทคโนโลยีขั้นสูง	- จัดโปรแกรม Upskilling/Reskilling ด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและ AI สำหรับอาจารย์อย่างเข้มข้น ร่วมกับการเชิญผู้เชี่ยวชาญและภาคอุตสาหกรรมจากภายนอก (ทั้งในและต่างประเทศ) มาร่วมเป็นอาจารย์พิเศษหรือผู้ร่วมพัฒนาหลักสูตร
7. การส่งเสริมการจัดการเรียนรู้แบบ Active Learning	- นำระบบส่งสัญญาณเตือนภัยทางการศึกษา (Early Warning) และเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาประยุกต์ใช้ในห้องเรียน	- บุคลากรสายผู้สอนบางส่วนยังขาดทักษะและความเชี่ยวชาญในการใช้เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) และนวัตกรรมการสอนระดับสากล	- จัดตั้งศูนย์สนับสนุนการเรียนการสอนเพื่อจัดอบรมเชิงปฏิบัติการด้านเทคโนโลยีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และจัดทำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) ช่วยเหลืออาจารย์ในการออกแบบห้องเรียน Active Learning
8. การเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ	- ปัจจุบันมีนักศึกษาต่างชาติศึกษาอยู่จำนวน 515 คน (คิดเป็นร้อยละ 3.20 ของนักศึกษาทั้งหมด)	- กลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และทำการตลาดในต่างประเทศยังไม่เข้มแข็ง และจำนวนหลักสูตรนานาชาติหรือหลักสูตรภาษาอังกฤษ (English Program) ยังมีจำกัด ไม่เพียงพอต่อความต้องการ	- ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดสู่ระบบดิจิทัลระดับสากล (International Digital Marketing) เร่งขยายการเปิดรายวิชาและหลักสูตรภาษาอังกฤษในระดับบัณฑิตศึกษา และจัดสรรทุนการศึกษาบางส่วน (Tuition Waiver) เพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติที่มีศักยภาพสูง
กลุ่มที่ 3: ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและการบริหารจัดการ			

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข
9. การจัดตั้งคณะทำงานขับเคลื่อนการจัดอันดับ (Ranking Task Force)	- แต่งตั้งแต่งแต่งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัยสู่สากลเรียบร้อยแล้ว	- คณะทำงานยังขาดการเข้าถึงข้อมูลเชิงลึก (Deep Insights) ของคู่แข่งและเกณฑ์การประเมินที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงงบประมาณในการขับเคลื่อนกิจกรรมเชิงรุกยังมีจำกัด	- จัดสรรงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์เพิ่มเติมเพื่อจ้างสถาบันผู้เชี่ยวชาญหรือซื้อฐานข้อมูลวิเคราะห์สถิติ Ranking โดยตรง พร้อมจัดทำฐานข้อมูลกลางสำหรับจำลองและวิเคราะห์คะแนน (Ranking Simulation Dashboard) เพื่อการวางแผนที่แม่นยำ

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง S1 : ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง : ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง : รองอธิการบดี (ผศ.ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล) / รองอธิการบดี (รศ.จักรพงษ์ พิมพ์พิมล) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)
รอบการรายงาน : 6 เดือน (ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569)

---

1. สถานะความเสี่ยงในปัจจุบัน (Risk Status Overview)

จากการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบ 6 เดือน พบว่า ประเด็นความเสี่ยง S1 “ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย” ยังคงอยู่ในระดับ “สูง (High Risk)” และอยู่ในสถานะ “เฝ้าระวังเชิงวิกฤต (Critical Monitoring)” เนื่องจากผลการดำเนินงานของตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs) หลายรายการยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดไว้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ผลการประเมินระดับความเสี่ยงปัจจุบันอยู่ที่ 15 คะแนน (Likelihood 5 × Impact 3) แม้จะลดลงเล็กน้อยจากระดับก่อนดำเนินมาตรการซึ่งอยู่ที่ 16 คะแนน (Likelihood 4 × Impact 4) แต่ยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (Likelihood 3 × Impact 3)

ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้ระดับ “โอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood)” เพิ่มขึ้นสู่ระดับสูงมาก ได้แก่ ผลการดำเนินงานด้านการตีพิมพ์บทความวิจัยในฐานข้อมูล Scopus/ISI ที่ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมาก การสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล แม้ว่ามหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ให้อยู่ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม มหาวิทยาลัยยังมีพัฒนาการเชิงบวกในหลายด้าน ทั้งการพัฒนาระบบสนับสนุนงานวิจัย การขยายความร่วมมือกับเครือข่ายต่างประเทศ การพัฒนาหลักสูตรนานาชาติ และการส่งเสริมความเป็นมหาวิทยาลัย สีเขียวและมหาวิทยาลัยเกษตรอัจฉริยะ ซึ่งยังคงเป็นจุดแข็งสำคัญในการแข่งขันระดับสากล

---

2. ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicators: KRIs)

KRI 1: ร้อยละของบทความที่ตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI)

- **Risk Appetite (RA):** ≥ 40%
- **Risk Tolerance (RT):** 35–39%
- **ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน:** 1.48%

ผลการดำเนินงานอยู่ต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมาก สะท้อนถึงข้อจำกัดด้านศักยภาพการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ ภาระงานสอนและภารกิจอื่นของอาจารย์ รวมถึงข้อจำกัดด้านแรงจูงใจและระบบสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารคุณภาพสูง (Q1/Q2)

KRI 2: ร้อยละรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ

- **Risk Appetite (RA):** ≥ 15%
- **Risk Tolerance (RT):** 10–14%
- **ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน:** 3.23% (17,415.89 บาท จากเป้าหมาย 540,000 บาท)

ผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการถ่ายทอดองค์ความรู้ งานวิจัย และนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรมยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ตามเป้าหมาย อีกทั้งระบบฐานข้อมูลและการติดตามรายได้จากการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยยังไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time อย่างสมบูรณ์

KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด

- **Risk Appetite (RA):** ≥ 8%
- **Risk Tolerance (RT):** 5–7%
- **ผลการดำเนินงานรอบ 6 เดือน:** 3.20% (515 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน)

แม้ว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติจะสูงกว่าเป้าหมายเชิงปริมาณเบื้องต้นที่กำหนดไว้ แต่เมื่อเทียบกับจำนวนนักศึกษาทั้งหมดแล้ว ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานสากล และยังไม่สามารถสนับสนุนคะแนนด้าน International Outlook ของ THE WUR ได้อย่างเพียงพอ

---

3. ผลการดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการเชิงรุกเพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสรุปผลการดำเนินงานสำคัญได้ดังนี้

3.1 ด้านการวิจัยและการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการจัดทำกลุ่มวิจัย (Research Cluster) และสนับสนุนทุนวิจัยเชิงยุทธศาสตร์ รวมถึงเพิ่มการสนับสนุนการตีพิมพ์ในฐานข้อมูล Scopus/WoS และส่งเสริมการทำวิจัยร่วมกับเครือข่ายต่างประเทศ ส่งผลให้เกิดความร่วมมือด้านวิชาการเพิ่มขึ้นในหลายสาขา

3.2 ด้านความเป็นนานาชาติ (Internationalization) มีการพัฒนาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษเพิ่มเติม พร้อมขยายความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่ความร่วมมือในต่างประเทศ รวมถึงดำเนินกิจกรรมระหว่างประเทศ (International Outreach) และการประชาสัมพันธ์เชิงรุกผ่านสื่อดิจิทัลเพื่อดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ

3.3 ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัย (University Ranking) มหาวิทยาลัยได้จัดตั้งคณะทำงานด้าน Ranking Analytics และเริ่มพัฒนาระบบ Dashboard เพื่อติดตามข้อมูลด้าน THE/QS Ranking รวมถึงตัวชี้วัดด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และความยั่งยืน (Sustainability) เพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์เชิงยุทธศาสตร์

3.4 ด้านการสร้างรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรม มหาวิทยาลัยได้ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมผ่านอุทยานวิทยาศาสตร์และศูนย์นวัตกรรม รวมถึงสนับสนุนการจดทรัพย์สินทางปัญญาและการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงพาณิชย์

---

4. ประเด็นปัญหาและอุปสรรคสำคัญ

แม้ผลการดำเนินงานโดยรวมจะมีแนวโน้มดีขึ้น แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่

1. ภาระงานสอนและงานบริหารของอาจารย์ยังอยู่ในระดับสูง ส่งผลต่อการผลิตผลงานวิจัยระดับนานาชาติ
2. ระบบแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสารระดับนานาชาติยังไม่สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยชั้นนำได้
3. จำนวนหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษยังมีจำกัดในบางสาขายุทธศาสตร์
4. การตลาดเชิงรุกและการสร้างแบรนด์ในระดับนานาชาติยังขาดความต่อเนื่อง
5. ระบบข้อมูลด้าน Ranking, Research และกิจการระหว่างประเทศ (International Affairs) ยังแยกส่วนและไม่เชื่อมโยงแบบ Real-time
6. ความร่วมมือวิจัยเชิงลึกกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศยังมีจำนวนจำกัด
7. รายได้จากการใช้ประโยชน์งานวิจัยเชิงพาณิชย์ยังต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ

---

5. ข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ (Strategic Recommendations)

เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันระดับนานาชาติและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ มหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินมาตรการสำคัญ ดังนี้

5.1 เร่งขับเคลื่อนโครงการเร่งรัดการวิจัย (Research Acceleration Program) สนับสนุนการจัดตั้งเส้นทางงานวิจัย หรือหลักสูตรวิจัย (Research Track) สำหรับอาจารย์และนักวิจัยศักยภาพสูง ลดภาระงานสอนสำหรับกลุ่มนักวิจัยหลัก และเพิ่มแรงจูงใจสำหรับการตีพิมพ์ในวารสาร Q1/Q2 รวมถึงสนับสนุนทุนเริ่มต้น (Seed Grant) กองทุนร่วมระหว่างประเทศ (International Matching Fund)

5.2 พัฒนาระบบข้อมูลและการวิเคราะห์อันดับ (Ranking Analytics) แบบบูรณาการ เชื่อมโยงข้อมูลด้านงานวิจัย รายได้จากอุตสาหกรรม นักศึกษาต่างชาติ และข้อมูล Ranking เข้าสู่ Dashboard กลางของมหาวิทยาลัย เพื่อให้สามารถติดตาม วิเคราะห์ และคาดการณ์ผลการจัดอันดับได้แบบ Real-time

5.3 ยกระดับความเป็นนานาชาติอย่างเชิงรุก ขยายหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรภาษาอังกฤษในสาขายุทธศาสตร์ เช่น AgriTech, AI, Sustainability และ Climate Change พร้อมพัฒนาหลักสูตร Joint Degree/Dual Degree และจัดสรรทุนสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติกลุ่มศักยภาพสูง

5.4 ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและนวัตกรรมสู่ภาคอุตสาหกรรม พัฒนาระบบนิเวศเชิงพาณิชย์ (Commercialization Ecosystem) และสร้างกลไกเชื่อมโยงงานวิจัยกับภาคเอกชนอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงสนับสนุน Startup/Spin-off และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินทางปัญญาเชิงพาณิชย์

5.5 บูรณาการเป้าหมาย Ranking เข้ากับ KPI ทุกส่วนงาน กำหนดให้เป้าหมายด้าน International Ranking เป็น KPI ร่วมของทุกคณะและหน่วยงาน พร้อมเชื่อมโยงกับระบบจัดสรรงบประมาณตามผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Budgeting) เพื่อขับเคลื่อนเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ร่วมกันทั้งองค์กร

---

6. ข้อสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Conclusion)

ผลการติดตามรอบ 6 เดือนสะท้อนว่า มหาวิทยาลัยแม่โจ้ยังคงสามารถรักษาอันดับ THE World University Rankings (THE WUR) ในช่วง 1,201–1,500 ของโลกได้อย่างต่อเนื่อง และมีพัฒนาการเชิงบวกด้านงานวิจัย ความเป็นนานาชาติ และการพัฒนาหลักสูตร อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญหลายรายการยังต่ำกว่าเป้าหมาย โดยเฉพาะด้านการตีพิมพ์ผลงานวิจัยระดับนานาชาติ รายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ

ดังนั้น มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องเร่งขับเคลื่อนมาตรการเชิงรุกด้านการวิจัย ความเป็นนานาชาติ การบริหารจัดการข้อมูล และการสร้างระบบนิเวศนวัตกรรมอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับศักยภาพการแข่งขันในระดับสากล ลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และสนับสนุนเป้าหมายการก้าวสู่มหาวิทยาลัยระดับ Top 1,000 ของโลกอย่างยั่งยืนในระยะยาว

คำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้
ที่ ๑๙๖๑ / ๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้

อนุสนธิคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ไปแล้ว นั้น

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยแม่โจ้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นไปตามมาตรา ๗๙ แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๒ และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ เรื่อง หลักการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔) และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ จึงให้ยกเลิกคำสั่งมหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่ ๘๑๑/๒๕๖๘ ลงวันที่ ๓๐ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๖๘ และแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ดังนี้

๑. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)	ประธานกรรมการ
๒. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์จักรพงษ์ พิมพ์พิมล)	รองประธานกรรมการ
๓. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)	รองประธานกรรมการ
๔. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุริยจรัส เตชะตันมีนสกุล)	กรรมการ
๕. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประภากร ธาราฉาย)	กรรมการ
๖. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปรีดา ศรีนฤวรรณ)	กรรมการ
๗. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยเอก ดร.จิระชัย ยมเกิด)	กรรมการ
๘. ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.แสนวสันต์ ยอดคำ)	กรรมการ
๙. คณบดีคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์และการออกแบบสิ่งแวดล้อม	กรรมการ
๑๐. คณบดีคณะเทคโนโลยีการประมงและทรัพยากรทางน้ำ	กรรมการ
๑๑. คณบดีคณะสัตวแพทยศาสตร์	กรรมการ
๑๒. คณบดีคณะเศรษฐศาสตร์	กรรมการ
๑๓. คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
๑๔. คณบดีคณะศิลปศาสตร์	กรรมการ
๑๕. คณบดีคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยี	กรรมการ

๑๖. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์...

๑๖. คณบดีคณะวิทยาศาสตร์	กรรมการ
๑๗. รองคณบดีวิทยาลัยบริหารศาสตร์ ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๑๘. รองคณบดีคณะบริหารธุรกิจ ฝ่ายวางแผน	กรรมการ
๑๙. รองคณบดีคณะผลิตกรรมการเกษตร ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๐. รองคณบดีคณะสารสนเทศและการสื่อสาร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๑. รองคณบดีคณะวิศวกรรมและอุตสาหกรรมเกษตร ฝ่ายยุทธศาสตร์และประกันคุณภาพ	กรรมการ
๒๒. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้–ชุมพร ฝ่ายบริหารและยุทธศาสตร์	กรรมการ
๒๓. รองคณบดีวิทยาลัยพลังงานทดแทน ฝ่ายบริหาร	กรรมการ
๒๔. รองคณบดีคณะพัฒนาการท่องเที่ยว (อาจารย์ ดร.กวินรัตน์ อัฐวงศ์ชยากร)	กรรมการ
๒๕. รองคณบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้-แพร่ เฉลิมพระเกียรติ (อาจารย์ ดร.วัชรี เลขะวิพัฒน์)	กรรมการ
๒๖. รองคณบดีวิทยาลัยนานาชาติ (อาจารย์ ดร.สุธีรา สิทธิกุล)	กรรมการ
๒๗. ผู้อำนวยการสำนักวิจัยและส่งเสริมวิชาการการเกษตร	กรรมการ
๒๘. ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ	กรรมการ
๒๙. ผู้อำนวยการสำนักหอสมุด	กรรมการ
๓๐. ผู้อำนวยการอุทยานวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีเกษตรและอาหาร	กรรมการ
๓๑. ผู้อำนวยการกองเลขานุการสภามหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๒. ผู้อำนวยการกองแผนงาน สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการ
๓๓. ผู้อำนวยการกองพัฒนาคุณภาพ สำนักงานมหาวิทยาลัย	กรรมการและเลขานุการ
๓๔. หัวหน้างานบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กองพัฒนาคุณภาพ	ผู้ช่วยเลขานุการ

โดยให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

๑. ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. ๒๕๖๑ และที่กระทรวงการคลังกำหนด

๒. กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการจัดวางการควบคุมภายใน พร้อมจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและจัดวางการควบคุมภายใน รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนบริหารความเสี่ยง และการจัดวางการควบคุมภายใน

๓. ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และจัดวางการควบคุมภายในของส่วนงานให้สอดคล้องกับรายงานการตรวจสอบระบบของกองตรวจสอบภายใน

๔. รายงานการประเมินความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย, คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ และสภามหาวิทยาลัยแม่โจ้ ตามลำดับ

๕. รายงานการ...

๕. รายงานการประเมินผลการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยและส่วนงานต่อคณะกรรมการบริหารมหาวิทยาลัย

๖. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่กระทรวงเจ้าสังกัดภายใน ๙๐ วัน นับแต่วันสิ้นปีงบประมาณ

๗. รายงานแผนการปรับปรุงการควบคุมภายในและรายงานผลการประเมินการควบคุมภายในระดับมหาวิทยาลัยแก่ผู้กำกับดูแลภายใน ๖๐ วัน นับแต่วันที่จัดวางระบบการควบคุมภายในแล้วเสร็จ

๘. พัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๘

(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระพล ทองมา)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยแม่โจ้