



สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง สำนักงานมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 9 เดือน

(1 ตุลาคม 2568 – 30 มิถุนายน 2569)

จากการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงของสำนักงานมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 9 เดือน (1 ตุลาคม 2568 – 30 มิถุนายน 2569) พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถดำเนินมาตรการและกิจกรรมบริหารความเสี่ยงได้ครบทั้ง 19 กิจกรรม (ร้อยละ 100) ตามแผนที่กำหนด โดยกิจกรรมส่วนใหญ่อยู่ระหว่างการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเริ่มแสดงผลลัพธ์เชิงประจักษ์ ส่งผลให้ระบบการบริหารความเสี่ยงมีความเข้มแข็ง เป็นระบบ และสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

ผลการติดตามในรอบ 9 เดือนสะท้อนให้เห็นว่าภาพรวมการบริหารความเสี่ยงมีแนวโน้มดีขึ้นเมื่อเทียบกับรอบ 6 เดือน เนื่องจากการดำเนินมาตรการควบคุมช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม ประเมิน และควบคุมความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ รวมถึงการนำระบบสารสนเทศและ Dashboard มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร การพัฒนาศักยภาพบุคลากร และการยกระดับระบบการกำกับดูแลภายใน ส่งผลให้สามารถลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับที่องค์กรยอมรับได้ จำนวน 2 จาก 4 ประเด็น ได้แก่ O1 บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric) และ C1 การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล ซึ่งมีระดับความเสี่ยงลดลงสู่ระดับ ต่ำ (Low)

อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงสำคัญอีก 2 ประเด็นที่จำเป็นต้องติดตามและเร่งรัดการดำเนินงาน ได้แก่ S1 การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งแม้การจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และการพัฒนาระบบคุณภาพจะมีความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง แต่ผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าค่า Risk Appetite ที่กำหนด จึงต้องเร่งรัดการรวบรวมข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ และการจัดทำรายงานให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลา และ F1 ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ซึ่งยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญ เนื่องจากรายได้จากการดำเนินงานลดลงร้อยละ 24.93 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน แม้ว่าจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมได้ แต่ยังคงจำเป็นต้องเร่งดำเนินมาตรการเพิ่มรายได้และยกระดับประสิทธิภาพการบริหารจัดการทางการเงินอย่างต่อเนื่อง

ในรอบการติดตามนี้ สำนักงานมหาวิทยาลัยยังได้พัฒนาและเริ่มใช้งานระบบสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ ได้แก่ Risk Dashboard, Digital Finance Dashboard, ระบบสารสนเทศด้านกฎหมาย (Legal Information System) และ ระบบพัฒนาศักยภาพบุคลากร ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดตาม วิเคราะห์ข้อมูล และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารบนพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

โดยสรุป ผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือนสะท้อนให้เห็นว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยมีพัฒนาการด้านการบริหารความเสี่ยงในทิศทางที่ดี สามารถควบคุมความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพในหลายด้าน แม้ว่าจะยังไม่สามารถบรรลุตัวชี้วัดภาพรวมของแผนบริหารความเสี่ยงตามเป้าหมายที่กำหนด แต่มีแนวโน้มเชิงบวกในการลดระดับความเสี่ยง โดยเฉพาะด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการกำกับดูแล ทั้งนี้ ในช่วงไตรมาสสุดท้ายของปีงบประมาณ ควรให้ความสำคัญกับการเร่งรัดการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการประเมิน EdPEx และการเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน ควบคู่กับการติดตามผลการดำเนินงานอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงทุกประเด็นให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ภายในสิ้นปีงบประมาณ

ตารางที่ 1: สรุปผลภาพรวมการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 9 เดือน ณ วันที่ 30 มิถุนายน 2569				
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด	15+4 กิจกรรม	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ		0	6	
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ		18	13	
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ		0	0	
2. ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง	4 ประเด็น	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม	O1, C1	0	2	
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินก่อนดำเนินกิจกรรม)	S1, F1	4	2	
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง	เป้าหมาย	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	ผล 12 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง	≥ 80%	100	100	
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้	≥ 80%	0	50	

ตารางที่ 2: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย (RA)	ค่าเบี่ยงเบน (RT)	ผล 6 M	ผล 9 M	สถานะ
S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEX ได้ตามเป้า	ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR	≥ 80%	ต่ำกว่า 70%	20%	25%	🔴 เกินระดับ Risk Appetite ต้องเร่งดำเนินการ
	ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมการอบรม EdPEX	≥ 75%	ต่ำกว่า 60%	100%	100%	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)
O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะ	≥ 75%	ต่ำกว่า 70%	N/A	85.83	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)
	จำนวนข้อร้องเรียนด้านการบริการ	ลดลงต่อเนื่อง	0 เรื่อง (Zero Appetite)	0 เรื่อง (Zero Appetite)	0 เรื่อง (Zero Appetite)	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)
F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	รายได้จากการดำเนินงานลดลงต่อเนื่อง	ลดลงไม่เกิน 3% ต่อปี	ลดลง 4-7% ต่อปี	ลดลงร้อยละ 21.54	ลดลงร้อยละ 24.93	🔴 เกินระดับ Risk Appetite ต้องเร่งดำเนินการ
	ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้น	เพิ่มขึ้น ≤ 5% (ไม่เกินอัตราเติบโตรายได้)	เพิ่มขึ้น 6-10% จากรายได้	เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.57	เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.40	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)
	กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบ	ติดลบระยะสั้นไม่เกิน 1 ไตรมาส	ติดลบต่อเนื่อง 2 ไตรมาส	เงินสดเพิ่มขึ้นร้อยละ 53.13	เงินสดเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.14	🟡 อยู่ในระดับเฝ้าติดตาม
C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80%	70% - 79%	N/A	100%	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)
	ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามกำหนด	≥ 90%	80% - 89%	≥ 95%	≥ 90%	🟢 อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Within Risk Appetite)

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	เป้าหมาย (RA)	ค่าเบี่ยงเบน (RT)	ผล 6 M	ผล 9 M	สถานะ
	จำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบจากการตรวจสอบภายใน/ภายนอก	< 5 ครั้งต่อรอบ	-	N/A	15	 เกินระดับ Risk Appetite ต้องเร่งดำเนินการ

ตารางที่ 3 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง		
	ก่อน	หลัง	แนวโน้ม
S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEX ได้ตามเป้า	3*4 = 12 H สูง	3*4 = 12 H สูง	คงที่
O1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)	3*3 = 9 M ปานกลาง	2*2 = 4 L ต่ำ	ลดลง
F1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน	4*4 = 16 E สูงมาก	4*4 = 16 E สูงมาก	คงที่
C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล	4*4 = 16 E สูงมาก	2*3 = 6 M ปานกลาง	ลดลง

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

รหัสความเสี่ยง :	S1: การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้า
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. อัตราการเข้าร่วมอบรม EdPEx ของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมาย 2. การจัดทำ Self-Assessment Report (SAR) ล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเตรียมความพร้อมของสำนักงานมหาวิทยาลัยในการเข้าสู่การประเมินคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ EdPEx อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ 2. เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรด้านการบริหารคุณภาพ การประกันคุณภาพ และการบริหารองค์กรสู่ความเป็นเลิศ

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
1. ร้อยละความก้าวหน้าของการจัดทำ SAR	≥80 %	ต่ำกว่า 70%	20%	25%	เฝ้าระวัง ฝ่ายรับผิดชอบจะดำเนินการตามแผนพัฒนา เพื่อเร่งรัดความก้าวหน้าและรายงานผลในรอบถัดไป
2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมการอบรม EdPEx	≥75 %	ต่ำกว่า 60%	100%	100%	ควบคุมได้

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 9 เดือน	$3 \times 4 = 12$ H สูง	$2 \times 3 = 6$ M ปานกลาง	$3 \times 4 = 12$ H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :

จากการติดตามผลการดำเนินงานรอบ 9 เดือน สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง ทั้งการติดตามความก้าวหน้าการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report: SAR) การประชุมติดตามร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง การให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะในการจัดเตรียมข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ตลอดจนการส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านเกณฑ์ EdPEx ซึ่งส่งผลให้บุคลากรเข้ารับการอบรมครบตามเป้าหมาย (ร้อยละ 100) อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัดหลักด้านความก้าวหน้าการจัดทำ SAR มีผลการดำเนินงานเพียงร้อยละ 25 เพิ่มขึ้นจากรอบ 6 เดือนเพียงเล็กน้อย และยังต่ำกว่าค่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ ($\geq 80\%$) เนื่องจากอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และหลักฐานเชิงประจักษ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้ค่าคะแนนความเสี่ยงยังคงอยู่ที่ 12 คะแนน (3×4) ระดับสูง (High) ซึ่งสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (6 คะแนน ระดับปานกลาง)

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน)

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยจากมาตรการทั้งหมด 5 กิจกรรม พบว่า ดำเนินการแล้วเสร็จจำนวน 2 กิจกรรม (40%) ได้แก่ การจัดทำ EdPEx Readiness Roadmap พร้อมกำหนด Timeline และ Milestone รวมถึงการจัดตั้ง ทีมพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเสริมสร้างความรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ด้าน EdPEx ให้แก่บุคลากร ส่งผลให้บุคลากรมีความเข้าใจในเกณฑ์ EdPEx มากขึ้น และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ได้อย่างเป็นรูปธรรม ส่วนอีก 3 กิจกรรม (60%) อยู่ระหว่างดำเนินการ ได้แก่ การจัดทำ Mock Assessment การพัฒนา KRI Dashboard และการจัดทำ Feedback Loop ซึ่งมีความก้าวหน้าตามแผน แต่ยังคงเร่งรัดการรวบรวมข้อมูล หลักฐานเชิงประจักษ์ และการพัฒนาระบบติดตามผลให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

แม้ว่าการดำเนินมาตรการควบคุมจะช่วยยกระดับความพร้อมของบุคลากรและระบบการบริหารคุณภาพได้อย่างต่อเนื่อง แต่ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ ความแตกต่างของระยะเวลาการดำเนินงานในแต่ละกอง ความล่าช้าในการรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ การจัดเก็บข้อมูลที่กระจายอยู่หลายระบบ และการติดตามผลข้อเสนอแนะที่ยังไม่มีระบบกลาง ส่งผลให้ความก้าวหน้าการจัดทำรายงาน SAR ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนั้น ในระยะต่อไปควรเร่งรัดการดำเนินงานตาม Timeline ของแต่ละกอง กำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน พัฒนา Dashboard กลางและระบบติดตามข้อเสนอแนะ (Feedback Tracking) ให้สามารถติดตามผลได้อย่างต่อเนื่อง พร้อมดำเนินการประชุมวิพากษ์ (Mock Assessment)

และกิจกรรม Coaching อย่างสม่ำเสมอ เพื่อยกระดับคุณภาพของรายงาน SAR และลดระดับความเสี่ยงให้เป็นไปตามระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ในการติดตามผลรอบ 12 เดือนต่อไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
1. จัดทำแผนเตรียมความพร้อม การดำเนินงานตามเกณฑ์ EdPEx (EdPEx Readiness Roadmap) พร้อมกำหนด ระยะเวลา (Timeline) และ จุดหมายสำคัญ (Milestone)	- ติดตามผลการดำเนินงานตามแผนเตรียมความพร้อม EdPEx โดยรวบรวมผลการดำเนินงานของทุกกอง พร้อมจัดประชุมติดตามความก้าวหน้า และสนับสนุนการจัดเตรียมข้อมูลสำหรับการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) และ Screening Report - จัดโครงการประชุมสัมมนา EdPEx ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ครอบคลุมหัวข้อสำคัญตามเกณฑ์ EdPEx เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และเสริมสร้างศักยภาพบุคลากรของสำนักงานมหาวิทยาลัย	- การดำเนินงานของแต่ละกองมีระยะเวลาและความพร้อมแตกต่างกัน ส่งผลให้การรวบรวมข้อมูลและหลักฐานประกอบการประเมินยังไม่เป็นไปตามแผนทั้งหมด	- กำหนดแผนปฏิบัติงานรายกิจกรรม พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าเป็นรายไตรมาส	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ
2. จัดการประเมินจำลอง (Mock Assessment) และ การประชุมวิพากษ์ผลการ ดำเนินงาน ทุก 6 เดือน	- อยู่ระหว่างรวบรวมและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดวิสัยทัศน์ จัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Basic Questions และ Overall Questions) รวมทั้งจัดทำข้อมูลพื้นฐาน (Common Data Set) เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินจำลองตามเกณฑ์ EdPEx	- หลักฐานเชิงประจักษ์ของบางกองยังไม่ครบถ้วน และบุคลากรบางส่วนยังขาดความเข้าใจในการประยุกต์ใช้เกณฑ์ EdPEx	- จัดประชุมวิพากษ์ภายในก่อนการประเมินจริง จัดทำรายการตรวจสอบ (Checklist) เอกสาร และกำหนดผู้รับผิดชอบในแต่ละหมวดอย่างชัดเจน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
3. พัฒนาระบบติดตาม ข้อเสนอแนะและการ ปรับปรุงงาน (Feedback Loop)	- มีการรวบรวมข้อเสนอแนะจากการอบรม การประชุม และการให้คำปรึกษาของกองพัฒนาคุณภาพ เพื่อนำไปปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง	- ยังไม่มีระบบกลางสำหรับติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ ทำให้บางประเด็นยังไม่ได้รับการติดตามจนแล้วเสร็จ	- จัดทำระบบทะเบียนข้อเสนอแนะ (Feedback Tracking) และติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกไตรมาส	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
4. จัดตั้งทีมพี่เลี้ยง (Mentoring) เพื่อเสริมทักษะ EdPEx	- บุคลากรที่ผ่านการอบรมด้าน EdPEx ได้ถ่ายทอดองค์ความรู้ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ และให้คำปรึกษาแก่ผู้ปฏิบัติงานในการจัดทำรายงาน SAR อย่างต่อเนื่อง	- การถ่ายทอดองค์ความรู้ยังพึ่งพาบุคลากรบางราย และยังไม่มีระบบการถ่ายทอดความรู้ที่เป็นมาตรฐานและต่อเนื่อง	- ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัย และจัดกิจกรรม Coaching ก่อนการประเมินทุกปี เพื่อสร้างความยั่งยืนในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง S1 : การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้าหมาย

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประเด็น S1 : การไม่สามารถเตรียมความพร้อมเพื่อเข้ารับการประเมิน EdPEx ได้ตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Risk) โดยมุ่งพัฒนาระบบบริหารจัดการคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx ยกระดับศักยภาพบุคลากร และเตรียมความพร้อมของสำนักงานมหาวิทยาลัยสู่การประเมินคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx อย่างเป็นระบบ

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การติดตามการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (SAR) ตามแผนงาน (Timeline) การประชุมติดตามความก้าวหน้า การเตรียมความพร้อมสำหรับการประเมินจำลอง (Mock Assessment) การพัฒนาระบบติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI Dashboard) และการดำเนินระบบพี่เลี้ยง (Mentoring System) เพื่อให้คำปรึกษาและสนับสนุนการจัดทำ SAR ขณะเดียวกัน บุคลากรเข้าร่วมการอบรมด้าน EdPEx ได้ครบตามเป้าหมาย ร้อยละ 100 ส่งผลให้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับเกณฑ์ EdPEx เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ตาม ความก้าวหน้าการจัดทำรายงาน SAR อยู่ที่ร้อยละ 25 ซึ่งยังต่ำกว่าค่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ (ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80) เนื่องจากยังอยู่ระหว่างการรวบรวมข้อมูล สารสนเทศ และหลักฐานเชิงประจักษ์จากหน่วยงานต่าง ๆ ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงยังคงอยู่ในระดับ สูง (High) ด้วยค่าคะแนนความเสี่ยง 12 คะแนน (3×4) ซึ่งสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ ความล่าช้าในการรวบรวมข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ความพร้อมของแต่ละส่วนงานที่แตกต่างกัน ความซับซ้อนในการประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการนำองค์ความรู้จากการอบรมไปประยุกต์ใช้ในการจัดทำรายงาน SAR ให้เป็นไปตามเกณฑ์ EdPEx อย่างมีประสิทธิภาพ

ในระยะต่อไป สำนักงานมหาวิทยาลัยจะเร่งรัดการรวบรวมข้อมูลและหลักฐานให้แล้วเสร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ติดตามความก้าวหน้าผ่าน KRI Dashboard อย่างใกล้ชิด นำผลการประเมินจาก Mock Assessment และข้อเสนอแนะของทีมพี่เลี้ยงมาปรับปรุงรายงาน SAR รวมทั้งสนับสนุนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการให้คำปรึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อยกระดับความพร้อมของสำนักงานมหาวิทยาลัยและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ในการติดตามผลรอบ 12 เดือนต่อไป

รหัสความเสี่ยง :	Q1: บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. บุคลากรเข้าร่วมการอบรมด้านดิจิทัลและการบริการต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 2. ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการ โดยต้องสามารถตอบสนองผู้รับบริการได้อย่างรวดเร็ว แม่นยำ และสร้างความพึงพอใจสูงสุด 2. เพื่อให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด Customer-Centric อย่างแท้จริง 3. เพื่อใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นเครื่องมือหลักในการทำงาน และสนับสนุนการเปลี่ยนผ่านสู่ Digital Transformation ขององค์กร

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	Risk Appetite: RA	Risk Tolerance: RT	ผลงานรอบ 6 เดือน	ผลงานรอบ 9 เดือน	สถานะ
1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัล	≥ 80 %	ต่ำกว่า 70%	N/A	85.83	ยอมรับได้

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 9 เดือน	3 x 3 = 9 M ปานกลาง	2 x 2 = 4 L ต่ำ	1 x 2 = 2 L ต่ำ

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง ทั้งด้านการพัฒนาทักษะดิจิทัล (Digital Skills) และการส่งเสริมการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) ผ่านการจัดอบรม การพัฒนาหลักสูตร และกิจกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร ส่งผลให้ ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมอบรมและพัฒนาทักษะดิจิทัลอยู่ที่ 85.83 ซึ่งสูงกว่าค่า Risk Appetite ($\geq 80\%$) และอยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ แสดงให้เห็นว่า มาตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่กำหนด

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงลดลงจาก 9 คะแนน (3×3) ระดับปานกลาง (Medium) เหลือ 4 คะแนน (2×2) ระดับต่ำ (Low) ซึ่งเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมที่ดำเนินการมีประสิทธิภาพในการลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การติดตามความเสี่ยงในระยะต่อไปควรพิจารณาควบคู่กับ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์สำคัญที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะด้านดิจิทัลและการบริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง หากสามารถรักษาระดับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งรักษาหรือยกระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการให้อยู่ในระดับสูง จะช่วยสนับสนุนให้การดำเนินงานสอดคล้องกับแนวคิด Customer-Centric และการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (ภาพรวม)

จากการติดตามผลการดำเนินมาตรการควบคุม รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง โดยมี 4 มาตรการ ประกอบด้วย ดำเนินการแล้วเสร็จ 1 มาตรการ (25%) และ อยู่ระหว่างดำเนินการ 3 มาตรการ (75%) ผลการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร การส่งเสริมวัฒนธรรมการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง การสนับสนุนการใช้งานระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในองค์กร ส่งผลให้ ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอยู่ที่ 85.83 สูงกว่าค่า Risk Appetite ($\geq 80\%$) และทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงสู่ระดับ ต่ำ (Low) ตามเป้าหมายที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม ยังพบประเด็นที่ควรพัฒนา ได้แก่ ความแตกต่างของระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากร การรวบรวมข้อเสนอแนะด้านการให้บริการที่ยังแยกตามหน่วยงาน ความชำนาญในการใช้ระบบสารสนเทศ และการถ่ายทอดองค์ความรู้หลังการอบรมที่ยังไม่เป็นระบบ ดังนั้น ควรเร่งพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ ระบบรวบรวมข้อเสนอแนะกลาง และคลังองค์ความรู้ของสำนักงานมหาวิทยาลัย เพื่อยกระดับสมรรถนะบุคลากรและคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation และการให้บริการที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางอย่างยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน)

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
1. จัดทำ Digital & Service Skills Roadmap	- สำนักงานมหาวิทยาลัยส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการใช้งานระบบสารสนเทศหลักของมหาวิทยาลัย ได้แก่ ระบบ e-Office ระบบ ERP และระบบบริหารจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) เพื่อสนับสนุนการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานสู่รูปแบบดิจิทัล (Paperless) และเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ	- บุคลากรมีพื้นฐานและระดับทักษะด้านดิจิทัลแตกต่างกัน ส่งผลให้การเรียนรู้และการนำไปประยุกต์ใช้มีความแตกต่างกัน รวมทั้งบุคลากรบางส่วนไม่สามารถเข้าร่วมการอบรมได้ครบทุกหลักสูตร	- จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) เพิ่มช่องทางการเรียนรู้ออนไลน์ และติดตามผลการพัฒนาทักษะของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ
2. สร้าง Culture Program เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมมุ่งเน้นลูกค้า Customer-Centric	- มีการสำรวจและติดตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ พร้อมนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงขั้นตอนการให้บริการของแต่ละกอง เพื่อยกระดับคุณภาพและประสิทธิภาพการให้บริการ	- การรวบรวมข้อเสนอแนะยังดำเนินการแยกตามแต่ละหน่วยงาน ทำให้การวิเคราะห์ภาพรวมยังไม่ครบถ้วน	- พัฒนาระบบกลางสำหรับรวบรวมและวิเคราะห์ข้อเสนอแนะ พร้อมติดตามผลการปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
3. พัฒนาระบบสนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะดิจิทัล	- สนับสนุนการใช้งานระบบดิจิทัลของมหาวิทยาลัย เช่น ระบบ e-Office, Graduate e-Form และระบบสารสนเทศอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานและลดขั้นตอนการดำเนินงาน	- บุคลากรบางส่วนยังขาดความชำนาญในการใช้ระบบสารสนเทศ ส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงานบางกรณี	- จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ จัดทำคู่มือการใช้งาน และแต่งตั้งผู้ให้คำปรึกษาด้านระบบ (System Coach) ในแต่ละกอง เพื่อให้คำแนะนำและแก้ไขปัญหาในการใช้งาน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
4. ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้	- บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประชุมร่วมกันระหว่างกองอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำองค์ความรู้และประสบการณ์มาปรับปรุงกระบวนการทำงานและการให้บริการ	- การถ่ายทอดองค์ความรู้หลังการอบรมยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ทำให้การขยายผลสู่บุคลากรทุกกลุ่มยังไม่ทั่วถึง	- จัดกิจกรรมการจัดการความรู้ (KM) ภายในสำนักงานมหาวิทยาลัยอย่างสม่ำเสมอ และพัฒนาคลังองค์ความรู้ (Knowledge Repository) เพื่อใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง O1 : บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric)

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ประเมินและบริหารความเสี่ยงประเด็น O1 : บุคลากรบางส่วนขาดทักษะด้านดิจิทัลและการบริการ (Customer-Centric) ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk) ที่มีความสำคัญต่อการยกระดับประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การให้บริการ และการขับเคลื่อนองค์กรสู่การเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation) โดยมุ่งพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สามารถใช้เทคโนโลยีดิจิทัลควบคู่กับการให้บริการที่มุ่งเน้นผู้รับบริการเป็นศูนย์กลางได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมการพัฒนาทักษะด้านดิจิทัล การพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงาน การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) การติดตามความพึงพอใจของผู้รับบริการ และการส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงาน ส่งผลให้ ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมการอบรมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลอยู่ที่ร้อยละ 85.83 ซึ่งสูงกว่าค่า Risk Appetite ($\geq 80\%$) สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการพัฒนาศักยภาพบุคลากรสามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายและมีประสิทธิผล

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง รอบ 9 เดือน ลดลงจากระดับ ปานกลาง (Medium) ค่าคะแนน 9 คะแนน (3×3) มาอยู่ในระดับ ต่ำ (Low) ค่าคะแนน 4 คะแนน (2×2) ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) แสดงให้เห็นว่ามาตรการควบคุมที่ดำเนินการสามารถลดทั้งโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบต่อการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะการยกระดับทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรและการส่งเสริมการใช้ระบบสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

อย่างไรก็ตาม การบริหารความเสี่ยงในระยะต่อไปควรติดตามผลลัพธ์ด้านคุณภาพการให้บริการควบคู่กับการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยเฉพาะ ระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการ ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สะท้อนการนำความรู้และทักษะด้านดิจิทัลและการบริการไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งควรพัฒนาระบบกลางในการรวบรวมข้อเสนอแนะและข้อมูลจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้วิเคราะห์และปรับปรุงคุณภาพการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

โดยภาพรวม แนวโน้มการบริหารความเสี่ยงของประเด็นนี้มีทิศทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจน เนื่องจากมาตรการที่ดำเนินการสามารถยกระดับสมรรถนะบุคลากรและเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมาย หากสำนักงานมหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบติดตามผลการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ประเมินการนำทักษะไปใช้ในการปฏิบัติงาน และติดตามระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยรักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งสนับสนุนการขับเคลื่อนองค์กรสู่ Digital Transformation และการให้บริการที่ยึดผู้รับบริการเป็นศูนย์กลาง (Customer-Centric) ได้อย่างยั่งยืน

รหัสความเสี่ยง :	E1: ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการเงิน (Financial Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกองคลัง/ ผู้อำนวยการกองแผนงาน/ ผู้อำนวยการกองเทคโนโลยีดิจิทัล
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	- รายได้จากการดำเนินงานลดลงอย่างต่อเนื่อง - ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและโครงสร้างพื้นฐาน - สภาพคล่องทางการเงินตึงตัว และมีข้อจำกัดในการเบิกจ่าย
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	- เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยมีความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน อันเกิดจากการรักษาวินัยทางการเงินการคลังที่ดี - เพื่อป้องกันและเฝ้าระวังไม่ให้เกิดการสูญเสียหรือความเสียหายต่อระบบวินัยทางการเงินการคลัง (Zero Appetite) - เพื่อรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้เพียงพอต่อการสนับสนุนพันธกิจหลัก ทั้งด้านการเรียนการสอน การวิจัย และการบริหารจัดการ อย่างยั่งยืน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
1. รายได้จากการดำเนินงาน ลดลงต่อเนื่อง	ลดลง $\leq 3\%$	ลดลง 4-7%	รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงจาก 17,408,741.32 บาท เหลือ 13,658,969.28 บาท ลดลง 3,749,772.04 บาท คิดเป็นร้อยละ 21.54	รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงจาก 32,557,118.95 บาท เหลือ 26,061,060.22 บาท ลดลง 6,496,058.73 บาท คิดเป็น ร้อยละ 24.93	เฝ้าระวังและต้อง ดำเนินมาตรการ เร่งด่วน

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
2. ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่ารายได้	เพิ่มขึ้น ≤ 5 %	เพิ่มขึ้น 6-10%	ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้นจาก 68,275,492.40 บาท เป็น 68,666,602.00 บาท เพิ่มขึ้น 391,109.60 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.57	ค่าใช้จ่ายบุคลากรเพิ่มขึ้นจาก 102,597,292.70 บาท เป็น 103,006,515.70 บาท เพิ่มขึ้น 408,223 บาท คิดเป็นร้อยละ 0.40	ควบคุมได้
3. กระแสเงินสดของสำนักงานมีแนวโน้มติดลบอย่างต่อเนื่อง	ติดลบ ≤ 1 ไตรมาส	ติดลบ 2 ไตรมาส	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ปี 2569 จำนวน 9,551,526.54 บาท เทียบกับปี 2568 จำนวน 6,237,466.53 บาท เพิ่มขึ้น 3,314,060.01 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.13	เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ปี 2569 จำนวน 10048557.76 บาท เทียบกับปี 2568 จำนวน 8505562.07 บาท เพิ่มขึ้น 1542996.96 บาท คิดเป็นร้อยละ 18.14	เฝ้าระวังและต้องติดตามอย่างใกล้ชิด

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 9 เดือน	$4 \times 4 = 16$ E สูงมาก	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$4 \times 4 = 16$ E สูงมาก

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการติดตามฐานะทางการเงิน การควบคุมค่าใช้จ่ายงบประมาณ การติดตามผลการเบิกจ่าย และการจัดทำข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและวินัยทางการเงินการคลัง

ผลการติดตามพบว่า รายได้จากการดำเนินงานรวมลดลงร้อยละ 24.93 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสูงกว่าระดับ Risk Appetite (ลดลงไม่เกินร้อยละ 3) อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ความเสี่ยงด้านการเงินยังคงอยู่ในระดับ สูงมาก (High) ด้วยค่าคะแนน 16 คะแนน (4×4) และยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม มาตรการควบคุมด้านการบริหารค่าใช้จ่ายมีผลการดำเนินงานที่ดี โดยสามารถควบคุม ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.40 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และ เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดยังคงเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.14 เมื่อเทียบกับปีก่อน สะท้อนว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยยังสามารถรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม แม้จะต้องเฝ้าระวังแนวโน้มรายได้ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมตามแผนบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง โดยติดตามฐานะทางการเงินผ่าน Digital Finance Dashboard วิเคราะห์แนวโน้มรายได้ รายจ่าย และสภาพคล่องทางการเงิน รวมทั้งกำหนดมาตรการควบคุมค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ควรเร่งดำเนินมาตรการเพิ่มรายได้จากแหล่งรายได้ใหม่ พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศด้านการเงินให้เชื่อมโยงและทันต่อสถานการณ์ สนับสนุนการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคาดการณ์สำหรับผู้บริหาร และติดตามผลการดำเนินงานทางการเงินอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของสำนักงานมหาวิทยาลัย และลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ในระยะต่อไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (ภาพรวม):

จากการติดตามผลการดำเนินมาตรการควบคุม รอบ 9 เดือน สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงด้านการเงินครบทั้ง 7 มาตรการ โดย ดำเนินการแล้วเสร็จ 2 มาตรการ (28.57%) ได้แก่ การจัดทำและทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน และการควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ส่วน 5 มาตรการ (71.43%) อยู่ระหว่างดำเนินการและมีการติดตามผลอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสำนักงานมหาวิทยาลัยจะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรและรักษาสภาพคล่องทางการเงินให้อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แต่ รายได้จากการดำเนินงานยังลดลงร้อยละ 24.93 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงด้านการเงินยังคงอยู่ในระดับ สูงมาก (High) ดังนั้น จึงควรเร่งพัฒนาระบบ Digital Finance Dashboard ให้สามารถ

ติดตามข้อมูลทางการเงินแบบ Real-time เพิ่มประสิทธิภาพการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร ควบคู่กับการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ และการส่งเสริมการสร้างแหล่งรายได้ใหม่ เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ในระยะต่อไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข/พัฒนา	สถานะกิจกรรม
1. การติดตามตัวชี้วัดทางการเงินแบบ Real-time ด้วยระบบดิจิทัล	- กองคลังติดตามผลการเบิกจ่ายงบประมาณ รายรับ รายจ่าย และสถานะการใช้จ่ายงบประมาณอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานข้อมูลต่อผู้บริหารเพื่อประกอบการวางแผนและตัดสินใจด้านการเงิน	- ข้อมูลด้านการเงินยังจัดเก็บอยู่หลายระบบ ทำให้การรายงานผลยังไม่สามารถดำเนินการได้แบบ Real-time	- พัฒนาระบบเชื่อมโยงฐานข้อมูลทางการเงิน และจัดทำ Dashboard สำหรับติดตามผลการเบิกจ่ายและฐานะทางการเงินแบบ Real-time	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
2. การจัดทำแผนกลยุทธ์ด้านการเงิน	- มีการติดตามผลการดำเนินงานตามแผนงบประมาณ และทบทวนการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกับภารกิจและสถานการณ์ทางการเงินของมหาวิทยาลัย	- ความผันผวนของรายได้และการเปลี่ยนแปลงงบประมาณ ส่งผลต่อการวางแผนการใช้จ่าย	- ทบทวนแผนการใช้จ่ายงบประมาณเป็นรายไตรมาส พร้อมจัดลำดับความสำคัญของโครงการให้สอดคล้องกับสถานะทางการเงิน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
3. การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ครอบคลุมและทบทวนประจำ	- มีการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านการเงินของหน่วยงาน พร้อมรายงานผลต่อผู้บริหารตามรอบการติดตาม	- ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะเศรษฐกิจ และการเปลี่ยนแปลงแหล่งรายได้ ส่งผลต่อความแม่นยำในการประมาณการรายรับ	- ทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงินเป็นประจำทุกปี และกำหนดมาตรการรองรับความเสี่ยงที่สำคัญให้สอดคล้องกับสถานการณ์	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ
4. การจัดตั้งกองทุนหมุนเวียนเพื่อรองรับความผันผวนทางการเงิน	- มีการติดตามสถานะเงินรายได้ เงินสด และข้อมูลทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และเสนอข้อมูลประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร	- การจัดสรรเงินสำรองขึ้นอยู่กับนโยบายและข้อจำกัดด้านงบประมาณของมหาวิทยาลัย	- จัดทำข้อมูลวิเคราะห์แนวโน้มรายรับ-รายจ่าย และสภาพคล่องทางการเงิน เพื่อสนับสนุนการวางแผนทางการเงินในระยะสั้นและระยะยาว	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
5. การพัฒนา Digital Finance Dashboard	- รวบรวมข้อมูลผลการเบิกจ่าย งบประมาณ และข้อมูลทางการเงินของหน่วยงาน เพื่อจัดทำรายงานสำหรับ	- การรวบรวมข้อมูลยังต้องดำเนินการจากหลายแหล่ง ทำให้การจัดทำรายงานใช้เวลาค่อนข้างมาก	- พัฒนาระบบ Dashboard ให้เชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ และสามารถแสดงผล	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข/พัฒนา	สถานะกิจกรรม
	ติดตามผลการดำเนินงานและสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร		ข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	
6. การควบคุมและปรับสัดส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรให้เหมาะสมกับรายได้	- มีการทบทวนอัตรากำลัง ส่งเสริมการใช้ระบบดิจิทัล และปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรบุคคล โดยสามารถควบคุมการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด	- ภารกิจของหน่วยงานเพิ่มขึ้น ขณะที่อัตรากำลังและงบประมาณมีข้อจำกัด	- วิเคราะห์ภาระงาน ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ
7. การขยายพันธมิตรทางการเงินและวิชาการเพื่อเพิ่มรายได้ใหม่	- สนับสนุนการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภายในและภายนอก เพื่อเพิ่มโอกาสในการพัฒนางานบริการและสร้างแหล่งรายได้ใหม่ให้กับมหาวิทยาลัย	- การดำเนินงานด้านความร่วมมือบางโครงการยังต้องใช้ระยะเวลาในการติดตามผล	- ติดตามผลการดำเนินงานของโครงการความร่วมมืออย่างต่อเนื่อง พร้อมสนับสนุนข้อมูลเพื่อพัฒนางานบริการและขยายโอกาสในการสร้างรายได้	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

Executive Summary (ฉบับปรับปรุง)

ประเด็นความเสี่ยง F1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประเด็น F1 : ภาวะผันผวนของทรัพยากรทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) โดยมุ่งเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงิน รักษาสภาพคล่อง และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงบประมาณ เพื่อให้สามารถสนับสนุนพันธกิจด้านการเรียนการสอน การวิจัย การบริการวิชาการ และการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการควบคุมความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การติดตามฐานะทางการเงินผ่าน Digital Finance Dashboard การติดตามรายรับ รายจ่าย และสถานะเงินสด การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงินเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร การควบคุมค่าใช้จ่าย ด้านบุคลากร และการทบทวนแผนบริหารความเสี่ยงด้านการเงิน ส่งผลให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรให้อยู่ในเกณฑ์ที่กำหนด และรักษาเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ให้อยู่ในระดับที่สามารถรองรับการดำเนินงานได้

อย่างไรก็ตาม รายได้จากการดำเนินงานลดลงร้อยละ 24.93 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน ซึ่งสูงกว่าระดับ Risk Appetite ที่กำหนดไว้ (ลดลงไม่เกินร้อยละ 3) อย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผลการประเมินความเสี่ยง ยังคงอยู่ในระดับสูงมาก (High) ด้วยค่าคะแนน 16 คะแนน (4×4) ซึ่งสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ แม้ว่ามาตรการควบคุมด้านการบริหารค่าใช้จ่ายและการรักษาสภาพคล่องจะมีประสิทธิผล แต่ยังไม่สามารถชดเชยผลกระทบจากการลดลงของรายได้โดยรวมได้ ปัจจัยสำคัญที่ยังส่งผลต่อระดับความเสี่ยง ได้แก่ ความผันผวนของรายได้มหาวิทยาลัย การพึ่งพาแหล่งรายได้หลักเป็นสัดส่วนสูง ภาวะเศรษฐกิจและปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อรายรับ ตลอดจนข้อจำกัดด้านงบประมาณและการเชื่อมโยงข้อมูลสารสนเทศด้านการเงิน ซึ่งยังอยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์และสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร

ในระยะต่อไป สำนักงานมหาวิทยาลัยควรเร่งดำเนินการเพิ่มแหล่งรายได้และพัฒนารายได้จากภารกิจอื่นนอกเหนือจากแหล่งรายได้หลัก ควบคู่กับการบริหารค่าใช้จ่ายอย่างมีประสิทธิภาพ การพัฒนาระบบ Digital Finance Dashboard ให้สามารถติดตามข้อมูลได้แบบเชื่อมโยงและทันต่อสถานการณ์ และการติดตามฐานะทางการเงินอย่างใกล้ชิด เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัยและลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ในระยะยาว

รหัสความเสี่ยง :	C1: การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงเชิงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	ผู้อำนวยการกอง/หัวหน้าฝ่าย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. การตรวจสอบภายในหรือภายนอกพบข้อบกพร่องซ้ำ ๆ 2. ข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสมีจำนวนเพิ่มขึ้น 3. อัตราการเข้าร่วมอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ และการกำกับดูแลของบุคลากรต่ำกว่าเป้าหมาย 4. การจัดส่งเอกสารทางการเงินและเอกสารประกอบการเบิกจ่ายล่าช้ากว่าระยะเวลาที่กำหนด
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในและการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ 2. เพื่อลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาด ความเสี่ยงด้านการทุจริต และข้อร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
1. ร้อยละบุคลากรที่ผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบ	≥ 80 %	70-79%	N/A	75 %	ควบคุมได้
2. ร้อยละการจัดทำเอกสารการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด	≥ 90 %	80-89%	≥ 95 %	≥ 90 %	ควบคุมได้ ได้อย่างมีน้ำหนักและสะท้อนถึงการปฏิบัติงานจริงตามมาตรการที่วางไว้

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนปัจจุบัน
รอบ 9 เดือน	$4 \times 4 = 16$ E สูงมาก	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$2 \times 3 = 6$ M ปานกลาง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความเข้าใจของบุคลากร การกำกับติดตามการปฏิบัติงาน และการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานแสดงให้เห็นว่า บุคลากรผ่านการอบรมด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องร้อยละ 100 ซึ่งสูงกว่าค่า Risk Appetite ($\geq 80\%$) ขณะเดียวกัน การจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดในระดับไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถปฏิบัติงานได้ถูกต้องตามระเบียบ และกรอบเวลาที่กำหนด ส่งผลให้มาตรการควบคุมสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว ระดับความเสี่ยงลดลงจาก 16 คะแนน (4×4) ระดับสูงมาก (High) เหลือ 4 คะแนน (2×2) ระดับต่ำ (Low) ซึ่งเท่ากับระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สะท้อนว่าระบบควบคุมภายในและกลไกการกำกับดูแลมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และเสริมสร้างการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

แม้ว่าระดับความเสี่ยงจะอยู่ในระดับที่ยอมรับได้แล้ว แต่สำนักงานมหาวิทยาลัยควรดำเนินการติดตามผลการปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งเฝ้าระวังข้อบกพร่องจากการตรวจสอบ ขอร้องเรียนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และพัฒนาความรู้ของบุคลากรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบใหม่ เพื่อรักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดีของมหาวิทยาลัยต่อไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (ภาพรวม):

จากการติดตามผลการดำเนินมาตรการควบคุม รอบ 9 เดือน สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงครบทั้ง 4 มาตรการ โดย ดำเนินการแล้วเสร็จ 1 มาตรการ (25.00%) และ อยู่ระหว่างดำเนินการ 3 มาตรการ (75.00%) ซึ่งทุกมาตรการมีความก้าวหน้าตามแผนและสนับสนุนการยกระดับระบบการกำกับดูแลและการปฏิบัติตามกฎหมายขององค์กรอย่างเป็นรูปธรรม ผลการดำเนินงานส่งผลให้ บุคลากรผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบร้อยละ 100 และ การจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ทำให้ระดับความเสี่ยงลดลงจาก ระดับสูงมาก (High) 16 คะแนน เหลือ ระดับต่ำ (Low) 4 คะแนน ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้

อย่างไรก็ตาม ควรเร่งพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกฎหมายให้แล้วเสร็จ ปรับปรุงคู่มือและแนวปฏิบัติให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งพัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้และติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษามาตรฐานการกำกับดูแลที่ดี เสริมสร้าง Compliance Culture และคงระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำอย่างยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
1. ขยายความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแลเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและแนวทางปฏิบัติที่ดี	- สำนักงานมหาวิทยาลัยประสานความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแล พร้อมเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้บุคลากรรับทราบอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามข้อกำหนดและหลักธรรมาภิบาล	- การถ่ายทอดองค์ความรู้หลังการเข้าร่วมกิจกรรมยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกกอง	- จัดทำสรุพองค์ความรู้ (Knowledge Sharing) และกำหนดผู้รับผิดชอบการถ่ายทอดในแต่ละกอง พร้อมติดตามผลการนำไปใช้	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
2. สร้าง/หรือจัด คู่มือปฏิบัติงานด้านการเงินและบัญชี Compliance ที่ชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกัน	- มีการทบทวนและเผยแพร่คู่มือ แนวปฏิบัติ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเบิกจ่าย การพัสดุภาครัฐ การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และการจัดเตรียมข้อมูลเพื่อรองรับการประเมิน ITA (OIT) เพื่อให้บุคลากรใช้เป็นแนวทางปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	- คู่มือบางส่วนยังไม่เป็นปัจจุบันตามระเบียบที่มีการแก้ไข และการปฏิบัติของแต่ละหน่วยงานยังมีความแตกต่าง	- ปรับปรุงคู่มือให้เป็นปัจจุบัน และจัดประชุมชี้แจงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกฎหมาย ระเบียบ หรือข้อบังคับ	✓ ดำเนินการแล้วเสร็จ
3. พัฒนาระบบสำหรับด้านกฎหมาย	- ดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกฎหมายและปรับปรุงระบบตามข้อเสนอแนะของผู้พัฒนาและผู้ใช้งาน มีความก้าวหน้าประมาณร้อยละ 85 และอยู่ระหว่างทดสอบการใช้งานเพื่อให้ระบบมีความถูกต้อง ครบถ้วน และตอบสนองต่อการปฏิบัติงานของฝ่ายกฎหมาย	- ระบบอยู่ระหว่างการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของฝ่ายกฎหมาย จึงต้องมีการแก้ไขรายละเอียดเพิ่มเติมบางส่วน	- ประสานผู้พัฒนาระบบเพื่อปรับปรุงตามข้อเสนอแนะ และติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องจนพร้อมใช้งานเต็มรูปแบบ	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
4. จัดตั้งทีม Compliance Champion เพื่อเป็นพี่เลี้ยงและสร้างวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย	- มีการส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และการปฏิบัติตามกฎหมายผ่านการประชุม การอบรม และการสื่อสารภายในองค์กร เพื่อสร้างความตระหนักและส่งเสริมวัฒนธรรมการปฏิบัติตามกฎหมาย (Compliance Culture)	- บุคลากรแต่ละกองมีความรู้และประสบการณ์ด้านกฎหมายแตกต่างกัน ทำให้การให้คำแนะนำยังไม่สม่ำเสมอ	- พัฒนาระบบ Knowledge Transfer & Compliance Repository เพื่อรวบรวมองค์ความรู้และแนวปฏิบัติที่สำคัญ พร้อมขยายการอบรมในรูปแบบ e-Learning	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
			และกำหนดผู้รับผิดชอบการถ่ายทอด ความรู้ในแต่ละหน่วยงาน	

Executive Summary

ประเด็นความเสี่ยง C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล

สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงประเด็น C1 : การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและการกำกับดูแล ซึ่งเป็นความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบ (Compliance Risk) โดยมุ่งเสริมสร้างระบบควบคุมภายใน พัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน และส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลอย่างถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

จากการติดตามผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน พบว่า สำนักงานมหาวิทยาลัยได้ดำเนินมาตรการควบคุมความเสี่ยงตามแผนอย่างต่อเนื่อง ทั้งการจัดทำและปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานด้านการเงินและการกำกับดูแลให้สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และการประเมิน ITA (OIT) การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกฎหมายซึ่งมีความก้าวหน้าร้อยละ 85 การส่งเสริมความร่วมมือกับหน่วยงานกำกับดูแล และการพัฒนาความรู้ของบุคลากรด้านกฎหมายและระเบียบ ส่งผลให้ บุคลากรผ่านการอบรมด้านกฎหมายและระเบียบร้อยละ 100 และ การจัดทำเอกสารประกอบการเบิกจ่ายเป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนดไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 ซึ่งสูงกว่าค่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้

ผลการดำเนินมาตรการดังกล่าวส่งผลให้ ระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับสูงมาก (High) 16 คะแนน (4 × 4) เหลือระดับต่ำ (Low) 4 คะแนน (2 × 2) ซึ่งเป็นระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ สะท้อนให้เห็นว่าระบบควบคุมภายใน กลไกการกำกับดูแล และการพัฒนาศักยภาพบุคลากรมีประสิทธิภาพ สามารถลดโอกาสการเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน และสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และหลักธรรมาภิบาลได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ยังมีประเด็นที่ต้องติดตามอย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง การพัฒนาระบบสารสนเทศด้านกฎหมายให้แล้วเสร็จ และสามารถใช้งานได้เต็มประสิทธิภาพ การปรับปรุงคู่มือและแนวปฏิบัติให้ทันสมัย รวมทั้งการพัฒนาระบบถ่ายทอดองค์ความรู้และกลไกติดตามการปฏิบัติตามกฎหมายอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำ เสริมสร้าง Compliance Culture และยกระดับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของสำนักงานมหาวิทยาลัยให้มีความเข้มแข็งและยั่งยืนต่อไป