



สรุปรายงานผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (รอบ 9 เดือน: 1 ตุลาคม 2568 – 30 มิถุนายน 2569)

ผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 รอบ 9 เดือน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความก้าวหน้าของมาตรการควบคุมความเสี่ยง ติดตามผลตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRIs) ประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) และพิจารณาความสามารถในการลดความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ (Risk Appetite) รวมทั้งใช้เป็นข้อมูลประกอบการทบทวนมาตรการและกำหนดแนวทางดำเนินงานในรอบ 12 เดือน

1. ผลการบริหารความเสี่ยงในภาพรวม

มหาวิทยาลัยมีประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ S1, O1, F1, C1, D1 และ R1 และมีมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยงรวม 77 กิจกรรม โดยผลการดำเนินงานตามมาตรการ/กิจกรรมบรรลุเป้าหมายในภาพรวมที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 โดยรายงานระบุผลการดำเนินงาน ร้อยละ 100 อย่างไรก็ตาม ผลสัมฤทธิ์ด้านการลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ยังอยู่ที่ ร้อยละ 66.67 ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ร้อยละ 80 สะท้อนว่า แม่โจ้มหาวิทยาลัยสามารถขับเคลื่อนกิจกรรมตามแผนได้ครบถ้วน แต่ผลลัพธ์ของมาตรการบางส่วนยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายใน Risk Appetite ได้ตามเป้าหมาย

เมื่อพิจารณาผลการบริหารความเสี่ยงทั้ง 6 ประเด็น พบว่า

- 4 ประเด็น (66.67%) สามารถลดระดับความเสี่ยงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ได้แก่ O1 F1, D1 และ R1
- 2 ประเด็น (33.33%) ยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และยังอยู่ในระดับสูง ได้แก่ S1 และ C1

ดังนั้น ประเด็นสำคัญสำหรับการกำกับติดตามในรอบ 12 เดือน ควรเปลี่ยนจุดเน้นจาก “การดำเนินกิจกรรมให้ครบตามแผน” ไปสู่ “ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการที่ส่งผลต่อ KRI และระดับความเสี่ยงคงเหลือ” โดยเฉพาะความเสี่ยงที่ยังอยู่ในระดับสูง

2. ประเด็นความเสี่ยงที่ควรเร่งรัดเป็นพิเศษ

S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ **16 คะแนน (4x4) ระดับสูง** เท่ากับก่อนดำเนินการมาตรการ และสูงกว่า Risk Appetite ที่ 9 คะแนน สะท้อนว่ามาตรการที่ดำเนินการยังไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ต่อความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติได้อย่างเพียงพอ โดยเฉพาะผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติ รายได้จากการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ และสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติ ซึ่งยังต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอเชิงบริหาร: ควรขับเคลื่อน International Competitiveness แบบบูรณาการ โดยกำหนดเจ้าภาพและเป้าหมายร่วมระหว่างหน่วยงานด้านวิจัย วิชาการ วิเทศสัมพันธ์ และหน่วยงานสนับสนุน พร้อมจัดทำ Dashboard รายไตรมาสและกำหนดผู้รับผิดชอบราย KRI อย่างชัดเจน เพื่อเร่งผลลัพธ์ที่นำไปสู่การลดระดับความเสี่ยงจาก High ลงสู่ Medium

F1: ความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย

มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ **10 คะแนน (5x2) ระดับสูง** สูงกว่า Risk Appetite ที่ 9 คะแนน แม้มหาวิทยาลัยมีเงินกองทุนสะสมอยู่ในระดับที่สามารถรองรับความผันผวนระยะสั้นได้ แต่โครงสร้างรายได้ยังมีความเปราะบางและพึ่งพาแหล่งรายได้เดิมในสัดส่วนสูง จึงควรเร่งเพิ่มรายได้นอกเหนือจากแหล่งรายได้หลัก เช่น การบริการวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน หลักสูตรระยะสั้น/Lifelong Learning และความร่วมมือกับภาคเอกชน รวมถึงพัฒนาระบบ Dashboard และ Early Warning System ด้านรายได้ รายจ่าย และสภาพคล่อง

C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี

มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ **12 คะแนน (4x3) ระดับสูง** สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ 1 คะแนน แม้ยังไม่พบกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยันและไม่พบความเสียหายทางการเงินจริง แต่ผลการตรวจสอบพบข้อสังเกตด้านการเงินและบัญชีจำนวน **378 เรื่อง** แบ่งเป็นข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง และไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง ซึ่งสะท้อนช่องว่างของระบบการควบคุมภายในที่ต้องได้รับการแก้ไขอย่างจริงจัง

ข้อเสนอเชิงบริหาร: ควรติดตาม “ความสำเร็จของการแก้ไขและการป้องกันการเกิดซ้ำ” มากกว่าติดตามเพียงจำนวนข้อบกพร่อง และควรเชื่อมโยงผลการตรวจสอบเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ปค.4 และ ปค.5 อย่างเป็นระบบ

3. ประเด็นที่มีแนวโน้มดีขึ้นและควรรักษาระดับการควบคุม

O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็น มีระดับความเสี่ยงลดลงจาก 16 คะแนน เหลือ 6 คะแนน และอยู่ต่ำกว่า Risk Appetite โดยการเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill อยู่ที่ร้อยละ 89.40 สูงกว่า Risk Appetite ที่ร้อยละ 85 อย่างไรก็ตาม การพัฒนาตาม Individual Development Plan (IDP) อยู่ที่ร้อยละ 62.20 ต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 80 จึงควรเร่งติดตาม IDP รายบุคคลและเชื่อมโยงกับ Competency Gap และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย

D1: ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ มีระดับความเสี่ยงลดลงอย่างมีนัยสำคัญจาก 16 คะแนน เหลือ 2 คะแนน อยู่ในระดับต่ำและต่ำกว่า Risk Appetite ที่ 9 คะแนน โดย Cybersecurity Readiness เพิ่มขึ้นร้อยละ 91 และเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จร้อยละ 97 สูงกว่าเป้าหมายที่กำหนด อย่างไรก็ตาม ควรรักษามาตรการควบคุมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะ Security Monitoring, Real-time Alert, Incident Response Plan และ Vulnerability Assessment

R1: ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ มีระดับความเสี่ยงลดลงจาก 12 คะแนน เหลือ 6 คะแนน และไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในสื่อสังคมออนไลน์ อย่างไรก็ตาม ยังสูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ 2 คะแนน เนื่องจากยังมีช่องว่างด้าน Response Time และกระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อน จึงควรเร่งนำ Crisis Communication Plan และ Crisis Response Team ระดับมหาวิทยาลัยไปใช้จริง

4. ประเด็นสำคัญที่เสนอให้คณะกรรมการกำกับติดตามในรอบ 12 เดือน

จากผลการติดตามรอบ 9 เดือน เห็นควรให้คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน กำกับติดตาม 5 ประเด็นสำคัญ ดังนี้

- 1) **เร่งรัด S1, F1 และ C1** ซึ่งยังมีระดับความเสี่ยงสูงและสูงกว่า Risk Appetite โดยให้หน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงจัดทำ Action Plan ที่ระบุผลลัพธ์ เป้าหมาย KRI ผู้รับผิดชอบ และกรอบเวลาที่ชัดเจน
- 2) **กำกับติดตาม KRI ที่ต่ำกว่า Risk Tolerance** โดยเฉพาะ S1 ด้านความสามารถในการแข่งขันระหว่างประเทศ, F1 ด้านสัดส่วนรายได้ และ O1 ด้านการพัฒนาตาม IDP ซึ่งรายงานระบุว่ายังจำเป็นต้องเร่งรัดมาตรการ
- 3) **ยกระดับการบริหารความเสี่ยงจาก Activity-based เป็น Result-based Risk Management** โดยพิจารณาผลลัพธ์ของมาตรการจากการเปลี่ยนแปลงของ KRI และ Residual Risk ไม่ใช่เพียงร้อยละของกิจกรรมที่ดำเนินการแล้ว
- 4) **บูรณาการ Risk Management – Internal Control – Internal Audit** โดยเฉพาะ C1 เพื่อให้ข้อเสนอแนะจากการตรวจสอบนำไปสู่การปรับปรุงกระบวนการควบคุมและป้องกันการเกิดข้อบกพร่องซ้ำ

5) จัดทำระบบ Dashboard/Early Warning สำหรับความเสี่ยงสำคัญ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถติดตาม KRI แนวโน้มความเสี่ยง และสัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถตัดสินใจเชิงบริหารได้ทันต่อสถานการณ์

โดยสรุป ผลการบริหารความเสี่ยงรอบ 9 เดือนมีความก้าวหน้าในด้านการขับเคลื่อนมาตรการ แต่ผลสัมฤทธิ์ในการลดระดับความเสี่ยงยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยสามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้เพียง 2 จาก 6 ประเด็น หรือร้อยละ 33.33 ขณะที่ครึ่งหนึ่งของประเด็นความเสี่ยงทั้งหมด ได้แก่ S1, F1 และ C1 ยังคงอยู่ในระดับสูงและสูงกว่า Risk Appetite

ดังนั้น ในรอบ 12 เดือน มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับ “การลดระดับความเสี่ยงให้เกิดผลลัพธ์อย่างเป็นรูปธรรม” มากกว่าการดำเนินกิจกรรมตามแผนเพียงอย่างเดียว โดยเฉพาะการเร่งรัดความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ การสร้างความยั่งยืนทางการเงิน และการยกระดับระบบควบคุมภายในเพื่อป้องกันข้อบกพร่องและการทุจริต ตลอดจนรักษาระดับการควบคุมความเสี่ยงด้านบุคลากรและความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ที่มีแนวโน้มดีขึ้น

ทั้งนี้ ผลการติดตามรอบ 9 เดือนถูกนำไปใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการ ทบทวน Risk Register, Risk Appetite/Risk Tolerance, KRI และมาตรการควบคุมสำหรับรอบ 12 เดือน และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เพื่อให้ระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมุ่งสู่การบริหารความเสี่ยงเชิงรุกและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างแท้จริง

ผลการบริหารความเสี่ยง รอบ 9 เดือน	จำนวน	รหัสความเสี่ยง	ร้อยละ
ความเสี่ยงลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	4	O1, F1, D1, R1	66.67%
ความเสี่ยงยังไม่สามารถลดลงสู่ระดับที่ยอมรับได้/ยังอยู่ในระดับสูง	2	S1, C1	33.33%
รวม	6		100%

กลุ่ม		ความเสี่ยง	ผลการประเมิน
	ลดลงและอยู่ในระดับที่ยอมรับได้	O1, D1	มาตรการมีประสิทธิภาพ ควรติดตามและรักษาระดับ
	ลดลงแต่ยังสูงกว่า RA	F1, R1	ต้องดำเนินการมาตรการต่อเนื่องและติดตาม KRI อย่างใกล้ชิด
	ยังไม่ลดลงและสูงกว่า RA	S1, C1	ควรเร่งรัดมาตรการเพิ่มเติม/ทบทวนมาตรการเดิม

เมื่อเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการกับระดับความเสี่ยงปัจจุบัน พบว่า 2 ประเด็นความเสี่ยงมีแนวโน้มลดลงอย่างชัดเจนและสามารถลดระดับความเสี่ยงได้ ได้แก่ O1 และ D1 โดย O1 ลดจากระดับสูง 16 คะแนน เหลือระดับปานกลาง 6 คะแนน และ D1 ลดจากระดับสูง 16 คะแนน เหลือระดับต่ำ 2 คะแนน สะท้อนว่ามาตรการควบคุมที่ดำเนินการมีประสิทธิภาพและสามารถส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงคงเหลือได้อย่างเป็นรูปธรรม

ขณะที่ F1 และ R1 มีระดับความเสี่ยงลดลงจากระดับก่อนดำเนินการ แต่ยังคงสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) จึงจำเป็นต้องเฝ้าระวังและดำเนินการมาตรการเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง ส่วน S1 และ C1 ระดับความเสี่ยงยังคงที่และอยู่ในระดับสูง สะท้อนว่ามาตรการที่ดำเนินการในปัจจุบันยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอ จึงควรเร่งรัดมาตรการเพิ่มเติมที่มุ่งแก้ไขสาเหตุของความเสี่ยงและส่งผลกระทบต่อระดับความเสี่ยงโดยตรงในรอบ 12 เดือน

ตารางที่ 1: สรุปผลการประเมินการดำเนินงานตามการบริหารความเสี่ยง

สรุปผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2569 รอบ 9 เดือน ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2568 ถึง 30 มิถุนายน 2569				
1. กิจกรรมลดความเสี่ยงมีทั้งหมด 77 กิจกรรม		ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	
1.1 กิจกรรมดำเนินการแล้วเสร็จ		0	28	
1.2 กิจกรรมยังอยู่ระหว่างดำเนินการ		77	49	
1.3 กิจกรรมไม่ได้จัดทำ/ยังไม่ได้ดำเนินการ		0	0	
2. ประเด็นความเสี่ยงตามแผนบริหารความเสี่ยง 6 ประเด็น		ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	
2.1 ความเสี่ยงลดลงหรืออยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม		3 ประเด็น S1, F1, R1	4 ประเด็น (66.67%) O1, D1, F1, R1	
2.2 ความเสี่ยงไม่ลดลงและยังคงมีอยู่ เมื่อเทียบกับคะแนนที่ประเมินไว้ก่อนดำเนินกิจกรรม)		3 ประเด็น O1, C1, D1	2 ประเด็น (33.33%) S1, C1	
3. ตัวชี้วัดความสำเร็จของแผนบริหารความเสี่ยง		เป้าหมาย	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน
1. ดำเนินการตามมาตรการ/กิจกรรมลดความเสี่ยง		≥ 80%	100%	100%
2. สามารถลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้		≥ 80%	50%	33.33%

ตารางที่ 2 : สรุปแนวโน้มการบริหารความเสี่ยงตามแผน

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน	แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง
S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	1. จำนวนบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) 2. รายได้จากภาคอุตสาหกรรม 3. จำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด	4×4 = 16 H สูง	4×4 = 16 H สูง	คงที่ 
O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	1. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap 2. ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP	4×4 = 16 H สูง	3×2 = 6 M ปานกลาง	ลดลงอย่างชัดเจน 
F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด 2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	4×4 = 16 H สูง	5×2 = 10 H สูง	ลดลง แต่ยังอยู่ในระดับสูง 
C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่อง 2. จำนวนหน่วยงานที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (28 หน่วยงาน) 3. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง 4. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน	4×3 = 12 H สูง	4×3 = 12 H สูง	คงที่ 
D1: ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)	1. ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Readiness Index) 2. ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ 3. ร้อยละผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยด้านเทคโนโลยีสารสนเทศจาก สกมช.	4×4 = 16 H สูง	2×1 = 2 L ต่ำ	ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ 

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยงก่อน ดำเนินการ	ระดับความเสี่ยงปัจจุบัน	แนวโน้มการ เปลี่ยนแปลง
R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือ ภาพลักษณ์	1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media Monitoring) 2. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ Response Time	3×4 = 12 H สูง	3×2 = 6 M ปานกลาง	ลดลง 

ตารางที่ 3: สรุปผลการดำเนินงานตาม KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	RA	RT	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	สถานะ 9 เดือน	วิเคราะห์ผล
S1 ความสามารถใน การแข่งขันระดับ นานาชาติ	1. จำนวนบทความ ตีพิมพ์ในวารสาร นานาชาติ (Scopus/ISI)	≥ 40%	35–39%	1.48%	2.17%		ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก 1.48% เป็น 2.17% สะท้อนแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ยังต่ำกว่า RT และ RA อย่างมาก จึงควรเร่งมาตรการส่งเสริมการตีพิมพ์ผลงานในวารสารนานาชาติ โดยมุ่งเน้นการสนับสนุนกลุ่มวิจัย การสร้างความร่วมมือกับนักวิจัยต่างประเทศ และการติดตามผลการตีพิมพ์อย่างต่อเนื่อง
	2. รายได้จากการขาย ผลงานวิจัยให้ ภาคอุตสาหกรรม/ ธุรกิจ	≥ 15% ของ รายได้รวม	10–14%	3.23%	2.90%		ผลการดำเนินงานลดลงจาก 3.23% เป็น 2.90% และยังคงต่ำกว่า RT และ RA อย่างมาก สะท้อนข้อจำกัดในการสร้างรายได้จากภาคอุตสาหกรรม จึงควรเร่งพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม และส่งเสริมการนำผลงานวิจัยและนวัตกรรมไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์เพื่อเพิ่มรายได้
	3. จำนวนนักศึกษา ต่างชาติต่อนักศึกษา ทั้งหมด	> 8%	5–7%	515 คน / 16,437 คน (3.13%)	759 คน / 16,437 คน (4.62%)		จำนวนนักศึกษาต่างชาติเพิ่มขึ้น 244 คน และสัดส่วนเพิ่มจาก 3.13% เป็น 4.62% สะท้อนแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ยังต่ำกว่า RT ที่กำหนดไว้ 5–7% จึงควรเร่งมาตรการเชิงรุกด้านการประชาสัมพันธ์

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	RA	RT	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	สถานะ 9 เดือน	วิเคราะห์ผล
							การสร้างเครือข่ายกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ และการพัฒนาหลักสูตรที่สามารถดึงดูดนักศึกษาต่างชาติ
F1 ความมั่นคงทางการเงิน	1. สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60	30/70	34.93%	28.72%		สัดส่วนเงินรายได้ลดลงจาก 34.93% เป็น 28.72% และต่ำกว่า RT ที่กำหนด สะท้อนความเปราะบางของโครงสร้างรายได้และการพึ่งพาแหล่งงบประมาณอื่นเพิ่มขึ้น จึงควรเร่งจัดทำและดำเนินการตามแผนเพิ่มรายได้จากแหล่งอื่นนอกเหนือจากงบประมาณ เช่น รายได้จากบริการวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรม หลักสูตรระยะสั้น และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สิน
	2. จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	≥ 500 ล้านบาท	644.14 ล้านบาท	886.32 ล้านบาท		จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพิ่มขึ้นจาก 644.14 ล้านบาท เป็น 886.32 ล้านบาท และสูงกว่า RA และ RT สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยมีฐานเงินสะสมเพื่อรองรับความผันผวนทางการเงินอยู่ในระดับที่ดี ควรรักษาระดับเงินสำรองและกำหนดแนวทางการบริหารเงินสะสมให้สอดคล้องกับความยั่งยืนทางการเงินระยะยาว
O1 บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะ	1. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill ตาม Training Roadmap	≥ 85%	≥ 75%	78%	89.40%		ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก 78% เป็น 89.40% และสูงกว่า RA ที่กำหนด สะท้อนความก้าวหน้าในการพัฒนาทักษะบุคลากรตาม Training Roadmap และสามารถบรรลุเป้าหมายได้ อย่างไรก็ตามควรติดตามต่อเนื่องว่าการเข้าร่วมพัฒนาสามารถนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะและผลลัพธ์ในการปฏิบัติงานได้จริง
	2. ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมตาม IDP	> 90%	≥ 80%	เข้าร่วมอบรมตาม IDP 654 คน (57.07%)	เข้าร่วมอบรมตาม IDP 785 คน (62.20%)		ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก 57.07% เป็น 62.20% หรือเพิ่มขึ้น 5.13 จุดร้อยละ สะท้อนแนวโน้มที่ดีขึ้น แต่ยังต่ำกว่า RT ที่กำหนดไว้ ≥80% อย่างชัดเจน จึงควรเร่งติดตามการดำเนินงานตาม IDP

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	RA	RT	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	สถานะ 9 เดือน	วิเคราะห์ผล
							รายบุคคล วิเคราะห์สาเหตุของผู้ที่ยังไม่เข้าร่วม และเชื่อมโยง IDP กับ Competency Gap และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย
C1 การทุจริตด้านการเงินและบัญชี	1. จำนวนการตรวจสอบภายในที่พบข้อบกพร่อง	≤ 5%	6-10%	N/A	50.79% (378 เรื่อง: มีนัยสำคัญ 186 / ไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง)		พบข้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายในจำนวน 378 เรื่อง โดยเป็นข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 49.21 และไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 50.79 สะท้อนว่าระบบการควบคุมภายในยังมีประเด็นที่ต้องได้รับการปรับปรุง โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ควรเร่งดำเนินการแก้ไข ติดตามผลการแก้ไข และกำหนดมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำ ทั้งนี้ ควรทบทวน นิยามและวิธีคำนวณ KRI เพื่อให้สามารถนำผล 378 เรื่องไปเปรียบเทียบกับ RA/RT ได้อย่างถูกต้อง
	2. จำนวนหน่วยงานที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (28 หน่วยงาน)	ไม่เกิน 5% (ไม่เกิน 2 หน่วยงาน)	6-10% (3-5 หน่วยงาน)	อยู่ระหว่างตรวจสอบ	96.4% 27/28ส่วนงาน		พบหน่วยงานที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญจำนวน 27 จาก 28 ส่วนงาน คิดเป็นร้อยละ 96.43 ซึ่งสูงกว่า RT และ RA อย่างมาก สะท้อนว่าข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญเกิดขึ้นในวงกว้างและเป็นประเด็นที่ต้องได้รับการกำกับติดตามอย่างเร่งด่วน โดยควรวิเคราะห์สาเหตุของข้อบกพร่อง จำแนกตามระดับความรุนแรงและประเภทกระบวนการ กำหนดมาตรการแก้ไขที่ต้นเหตุ และติดตามการปิดข้อสังเกตให้ครบถ้วน
	3. มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	0 บาท (Zero Appetite)	ไม่เกิน 100,000 บาท	0 บาท	0 บาท		ไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง และเป็นไปตาม Risk Appetite แบบ Zero Appetite สะท้อนว่ายังสามารถควบคุมไม่ให้ข้อบกพร่องนำไปสู่ความเสียหายทางการเงินได้ อย่างไรก็ตาม ควรเร่งแก้ไขข้อบกพร่องเชิงระบบเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายในอนาคต

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	RA	RT	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	สถานะ 9 เดือน	วิเคราะห์ผล
	4. จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน	0 เรื่อง	0 เรื่อง	0 เรื่อง	0 เรื่อง		ไม่พบกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน เป็นไปตาม Risk Appetite และ Risk Tolerance ที่กำหนด สะท้อนว่ายังไม่พบเหตุการณ์ทุจริตที่ได้รับการยืนยัน อย่างไรก็ตาม ควรรักษามาตรการป้องกันและระบบควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง
D1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์	1. Cybersecurity Readiness Index	≥ 90%	≥ 80%	88%	91%		ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก 88% เป็น 91% และสูงกว่า RA ที่กำหนด สะท้อนว่าความพร้อมด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อยู่ในระดับที่ควบคุมได้ ควรรักษามาตรการควบคุมและพัฒนาความพร้อมให้สามารถรองรับภัยคุกคามที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
	2. ร้อยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%	96%	97%		ผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจาก 96% เป็น 97% และสูงกว่า RA แสดงถึงประสิทธิผลของมาตรการป้องกันและตอบสนองต่อภัยคุกคาม ควรรักษาประสิทธิผลของมาตรการ พร้อมนำเหตุการณ์ที่ไม่สามารถป้องกันได้มาวิเคราะห์สาเหตุเพื่อปรับปรุงมาตรการเชิงป้องกัน
	3. ผลการประเมินจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90%	ผ่าน ≥ 75%	อยู่ระหว่างประเมิน	อยู่ระหว่างประเมิน มาตรฐาน ISO 27001		ยังไม่สามารถสรุปผลการบรรลุ RA/RT ได้ เนื่องจากผลการประเมินยังไม่แล้วเสร็จ ควรติดตามให้การประเมินแล้วเสร็จตามกรอบเวลา และนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะไปจัดทำแผนปรับปรุงระบบอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ ควรตรวจสอบความสอดคล้องของชื่อ KRI กับวิธีการประเมิน เนื่องจากเกณฑ์ระบุผลการประเมินจาก สกมช. แต่ผลที่รายงานระบุการประเมินมาตรฐาน ISO 27001

ความเสี่ยง	KRI ตัวชี้วัดความเสี่ยง	RA	RT	ผล 6 เดือน	ผล 9 เดือน	สถานะ 9 เดือน	วิเคราะห์ผล
	4. จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง	0 เหตุการณ์ Zero Appetite	ไม่ควรเกิดเหตุการณ์	ไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลรุนแรง	ไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลหรือการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญ		ในรอบ 9 เดือนไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล (Data Breach) หรือการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญ จำนวน 0 เหตุการณ์ ซึ่งเป็นไปตามค่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ที่ 0 เหตุการณ์ (Zero Appetite) สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมและการรักษาความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลสามารถป้องกันและลดโอกาสการเกิดเหตุการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ ยังคงต้องเฝ้าระวังและทบทวนมาตรการอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต
R1 มหาวิทยาลัย เสียชื่อเสียง/ ภาพลักษณ์	1. การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์	ประเด็นเชิงลบเล็กน้อยและแก้ไขภายใน 48 ชม.	Engagement > 5%	0 ครั้ง	0 ครั้ง		ไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์ในรอบ 9 เดือน สะท้อนว่าสถานการณ์ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์อยู่ในระดับที่ควบคุมได้อย่างไรก็ตาม ควรรักษาระบบเฝ้าระวังสื่อสังคมออนไลน์และเตรียมความพร้อมด้าน Crisis Communication และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถจัดการประเด็นที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงได้อย่างรวดเร็ว
	2. การตอบสนองต่อเหตุการณ์ Response Time	สามารถตอบสนองและชี้แจงประเด็นภายใน 24 ชั่วโมง	ต้องดำเนินการภายใน 48 ชั่วโมง	เฉลี่ยดำเนินการได้ภายใน 24-48 ชม. สำหรับข่าวอุบัติเหตุ แต่ข่าวจริยธรรมใช้เวลานานกว่า	สามารถตอบสนองและประสานงานต่อเหตุการณ์ทั่วไปได้ภายใน 24-48 ชั่วโมง		ไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์ในรอบ 9 เดือน สะท้อนว่าสถานการณ์ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์อยู่ในระดับที่ควบคุมได้อย่างไรก็ตาม ควรรักษาระบบเฝ้าระวังสื่อสังคมออนไลน์และเตรียมความพร้อมด้าน Crisis Communication รวมถึงกำหนดแนวทางการตอบสนองสำหรับประเด็นที่มีความอ่อนไหว เพื่อให้สามารถลดระยะเวลาการตอบสนองและจำกัดผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปผลการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) รอบ 9 เดือน

สำหรับผลการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicators: KRI) รอบ 9 เดือน พบว่า KRI บางรายการมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับที่สามารถควบคุมได้ ได้แก่ F1 ด้านเงินกองทุนสะสม, O1 ด้านการเข้าร่วม Re-Skill/Up-Skill, D1 ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ และ R1 ด้านชื่อเสียงและภาพลักษณ์ สะท้อนว่ามาตรการควบคุมในประเด็นดังกล่าวสามารถสนับสนุนให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในบางตัวชี้วัด ทั้งนี้ ควรรักษามาตรการที่มีประสิทธิผลและติดตามผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้อัตราความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม พบว่า KRI บางรายการยังต่ำกว่าระดับความเปราะบางที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) และจำเป็นต้องเร่งรัดมาตรการ ได้แก่ S1 ด้านความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ, F1 ด้านสัดส่วนเงินรายได้ และ O1 ด้านการพัฒนาตาม Individual Development Plan (IDP) โดยเฉพาะ S1 ซึ่ง KRI ทั้ง 3 รายการยังต่ำกว่า RT สะท้อนข้อจำกัดในการขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ ขณะที่ F1 ด้านสัดส่วนเงินรายได้สะท้อนความเปราะบางของโครงสร้างรายได้ และ O1 ด้าน IDP สะท้อนช่องว่างในการขับเคลื่อนการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล C1 ด้านการทุจริตด้านการเงินและบัญชี แม้ยังไม่พบความเสียหายทางการเงินหรือกรณีทุจริตที่ได้รับการยืนยัน แต่ผลการตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องในหลายส่วนงาน จึงควรเร่งปรับปรุงฐานข้อมูล นโยบาย และวิธีการคำนวณ KRI ให้มีความถูกต้องและชัดเจน รวมทั้งเร่งแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุรากของปัญหา และติดตามผลการแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถประเมินระดับความเสี่ยงและเปรียบเทียบกับ RA/RT ได้อย่างน่าเชื่อถือ ขณะที่ D1 ด้านผลการประเมินจากหน่วยงานภายนอก ยังอยู่ระหว่างดำเนินการ จึงควรติดตามผลการประเมินให้แล้วเสร็จตามกรอบเวลาที่กำหนด และนำผลการประเมินและข้อเสนอแนะมาใช้ประกอบการปรับปรุงมาตรการควบคุมอย่างเป็นรูปธรรม

ทั้งนี้ ผลการติดตามรอบ 9 เดือนควรนำมาใช้เป็นข้อมูลสำคัญในการ ทบทวนมาตรการควบคุมและจัดทำ Action Plan สำหรับรอบ 12 เดือน โดยปรับจุดเน้นจากการติดตามเพียงความก้าวหน้าของกิจกรรม ไปสู่การติดตาม ผลสัมฤทธิ์ของมาตรการที่ส่งผลต่อค่า KRI และระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) พร้อมกำหนดมาตรการ ผู้รับผิดชอบ ค่าเป้าหมาย และกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ สำหรับการกำกับติดตามในรอบ 12 เดือน ควรให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกกับ S1, F1 และ C1 ซึ่งยังมีช่องว่างในการควบคุมและจำเป็นต้องเร่งรัดมาตรการเพิ่มเติม ขณะเดียวกันควรรักษาประสิทธิผลของมาตรการในประเด็นที่มี KRI อยู่ในระดับควบคุมได้ เพื่อรักษาระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้อย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ 4 สรุปผลการดำเนินงานรายประเด็นความเสี่ยง

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

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
KRI 1: ร้อยละของบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) (75%)	$\geq 40\%$	35–39%	1.48%	2.17% 05/08/2569	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต
KRI 2: ร้อยละของรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (เป้าหมาย 540,000.00/2569) (2568/6M = 282,150)	$\geq 15\%$	10–14%	3.23% (17,415.89 บาท จาก เป้าหมาย 540,000 บาท)	2.90% (15,674.30 บาท จาก เป้าหมาย 540,000 บาท)	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต

ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (KRI)	RA	RT	6M	9M	สถานะ
KRI 3: ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด (400 คน)	$\geq 8\%$	5–7%	3.20% (515 จาก 16,437 คน)	4.62% (759 จาก 16,437 คน) 5/8/2569	ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤต

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินการ	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	$4 \times 4 = 16$ H สูง	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$4 \times 4 = 16$ H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง:

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ 16 คะแนน (4×4) อยู่ในระดับสูง (High) เท่ากับระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการที่ 16 คะแนน (4×4) และสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (3×3) ระดับปานกลาง (Medium) สะท้อนให้เห็นว่า ผลการดำเนินการในช่วงที่ผ่านมา ยังไม่สามารถลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ และจำเป็นต้องเร่งทบทวนมาตรการและแนวทางการบริหารจัดการในประเด็นสำคัญที่เป็นปัจจัยขับเคลื่อนความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติ

ผลการติดตาม KRI 1 ร้อยละของบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/ISI) พบว่า รอบ 9 เดือนมีผลการดำเนินการ ร้อยละ 2.17 ซึ่งต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 35–39 อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนถึงช่องว่างด้านศักยภาพและกระบวนการผลักดันผลงานวิจัยสู่การเผยแพร่ในระดับนานาชาติ ทั้งในด้านจำนวนและคุณภาพของผลงานวิจัย การสนับสนุนการตีพิมพ์ การสร้างเครือข่ายนักวิจัย และแรงจูงใจในการเผยแพร่ผลงานในวารสารนานาชาติ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการยกระดับความสามารถในการแข่งขันและผลการจัดอันดับมหาวิทยาลัย สำหรับ KRI 2 ร้อยละของรายได้จากการขายผลงานวิจัยให้ภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ พบว่า รอบ 9 เดือนมีรายได้ 15,674.30 บาท จากเป้าหมาย 540,000 บาท หรือคิดเป็นประมาณร้อยละ 2.90 ของเป้าหมาย ซึ่งต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 และ

ต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 10-14 สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังมีข้อจำกัดในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์และสร้างรายได้จากภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ จึงควรเร่งพัฒนาโลกเชื่อมโยงงานวิจัยกับความต้องการของภาคธุรกิจ การถ่ายทอดเทคโนโลยี การบริหารทรัพย์สินทางปัญญา และการสร้างระบบสนับสนุนการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์จริง สำหรับ KRI 3 ร้อยละของจำนวนนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด พบว่า รอบ 9 เดือนมีนักศึกษาต่างชาติ 759 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน คิดเป็นร้อยละ 4.62 ซึ่งสูงกว่าผลรอบ 6 เดือนที่มีนักศึกษาต่างชาติ 515 คน หรือประมาณร้อยละ 3.13 แสดงให้เห็นว่าจำนวนนักศึกษาต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 8 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 5-7 จึงยังถือว่าไม่สามารถบรรลุระดับเป้าหมายด้านความเป็นนานาชาติได้ แม้จะมีแนวโน้มดีขึ้นจากรอบ 6 เดือน

เมื่อพิจารณา KRI ทั้ง 3 ตัวร่วมกัน พบว่า ผลการดำเนินงานด้านความเป็นนานาชาติยังมีช่องว่างที่สำคัญ โดยเฉพาะด้านผลงานวิจัยระดับนานาชาติและการสร้างรายได้จากผลงานวิจัย ซึ่งผลการดำเนินงานยังต่ำกว่าเกณฑ์ทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance อย่างมาก ขณะที่จำนวนนักศึกษาต่างชาติมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นแต่ยังไม่ถึงระดับที่กำหนด สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อนว่าความเสี่ยง S1 ไม่ได้เกิดจากปัจจัยใดปัจจัยหนึ่ง แต่เป็นผลจากความสามารถในการขับเคลื่อนระบบนิเวศความเป็นนานาชาติของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรปรับแนวทางจากการดำเนินกิจกรรมแบบแยกส่วนไปสู่ การขับเคลื่อน International Competitiveness แบบบูรณาการ โดยกำหนดเจ้าภาพและเป้าหมายร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านวิจัย วิชาการ วิเทศสัมพันธ์ และหน่วยงานสนับสนุน พร้อมกำหนดตัวชี้วัดที่เชื่อมโยงกันตั้งแต่การผลิตผลงานวิจัย การตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ การสร้างเครือข่ายวิจัย การใช้ประโยชน์และสร้างรายได้จากงานวิจัย ตลอดจนการรับนักศึกษาต่างชาติ

ในระยะต่อไป ควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับการจัดทำ International Research Acceleration Program เพื่อสนับสนุนการตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ การจัดตั้งหรือพัฒนาทีมสนับสนุนการเขียนและตีพิมพ์บทความภาษาอังกฤษ การสร้างเครือข่ายนักวิจัยกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ การสนับสนุนทุนวิจัยที่มี ศักยภาพในการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ และการกำหนดระบบติดตามผลงานวิจัยตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ สำหรับการสร้างรายได้จากผลงานวิจัย ควรจัดทำ Research Commercialization Plan เชื่อมโยงผลงานวิจัยที่มี ศักยภาพกับภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ รวมถึงพัฒนาโลก Technology Transfer, Licensing, Contract Research และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้จากงานวิจัยและลดข้อจำกัดในการพึ่งพารายได้จากแหล่งเดิม

ด้านนักศึกษาต่างชาติ แม้จำนวนเพิ่มขึ้นจากรอบ 6 เดือน แต่ยังต่ำกว่าเป้าหมาย จึงควรเร่งพัฒนากลยุทธ์ International Student Recruitment โดยมุ่งตลาดเป้าหมายที่มี ศักยภาพ พัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษและหลักสูตรระยะสั้นสำหรับนักศึกษาต่างชาติ สร้างความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยคู่สัญญา และใช้เครือข่ายศิษย์เก่าและพันธมิตรระหว่างประเทศ เป็นกลไกในการขยายฐานนักศึกษาต่างชาติ

สรุป: ความเสี่ยง S1 ยังคงอยู่ในระดับสูง (High) ที่ 16 คะแนน และยิ่งสูงกว่าระดับ Risk Appetite ที่กำหนดไว้ 9 คะแนน โดย KRI 1 และ KRI 2 อยู่ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤตอย่างชัดเจน ขณะที่ KRI 3 มีแนวโน้มดีขึ้นแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงควร คง S1 ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและเร่งรัดมาตรการเพิ่มเติม โดยเฉพาะการเพิ่มผลงานวิจัยระดับนานาชาติ การเพิ่มรายได้จากการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ของงานวิจัย และการเพิ่มจำนวนนักศึกษาต่างชาติ ทั้งนี้ ควรติดตามผลด้วย Dashboard รายไตรมาสและกำหนดผู้รับผิดชอบราย KRI อย่างชัดเจน เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์และนำไปสู่การลดระดับความเสี่ยงจาก High ลงสู่ระดับ Medium ตามเป้าหมาย

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
ด้านการเรียนการสอนและหลักสูตร (Teaching & Curriculum Controls)				
1. พัฒนาหลักสูตรใหม่ที่ตอบโจทย์โลกยุคดิจิทัล, AI, สุขภาวะ, ทักษะอนาคต	- ขยายความร่วมมือกับ CECC เพื่อพัฒนาหลักสูตรด้าน AI และ Digital Technology - จัดโครงการ AI for Educators เพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์ - จัดอบรมหลักสูตร “AI-Driven for Nutraceutical and Herbal Products (New Food)”	- กระบวนการพัฒนาและรับรองหลักสูตรใช้ระยะเวลา - ผู้เชี่ยวชาญด้าน AI ยังมีจำนวนจำกัด	- พัฒนาหลักสูตรรูปแบบ Modular และ Non-degree ให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้รวดเร็ว - เชิญผู้เชี่ยวชาญจากภาคอุตสาหกรรมและหน่วยงานภายนอกร่วมพัฒนาหลักสูตร - ติดตามผลการพัฒนาหลักสูตรให้เชื่อมโยงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
2. ส่งเสริม Active Learning และ การใช้เทคโนโลยีการเรียนการสอน	- นำ SPAN Lab มาใช้สนับสนุนการเรียนรู้ - จัดอบรม AI for Educators - จัดอบรม Climate Smart Agriculture ให้แก่บุคลากรจากประเทศภูฏาน	- อาจารย์บางส่วนยังขาดทักษะด้าน Active Learning และ AI - อุปกรณ์และเทคโนโลยีสนับสนุนบางรายวิชายังไม่เพียงพอ	- จัด Community of Practice (CoP) แลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติด้าน Active Learning และ AI - สนับสนุนงบประมาณด้าน Digital Learning - ขยายการใช้เทคโนโลยีการเรียนรู้ให้ครอบคลุมรายวิชาที่มีความพร้อม	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
3. เพิ่มสัดส่วนนักศึกษาต่างชาติและบัณฑิตศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนการสำเร็จการศึกษา ปรับหลักสูตรให้ทันสมัย, ให้อาจารย์วิจัยแก่อาจารย์, ขยายโอกาสการทำงานหลังเรียนจบ (เช่น การยืมตัว)	- ขยายเครือข่ายความร่วมมือกับต่างประเทศและ CECC - ได้รับทุน TICA สำหรับนักศึกษาต่างชาติระดับบัณฑิตศึกษา - ประชาสัมพันธ์หลักสูตรนานาชาติผ่านเครือข่ายต่างประเทศ - ผล KRI รอบ 9 เดือน มีนักศึกษาต่างชาติ 759 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน คิดเป็นร้อยละ 4.62 เพิ่มขึ้นจาก 515 คนในรอบ 6 เดือน	- การแข่งขันในการดึงดูดนักศึกษาต่างชาติสูงขึ้น - หลักสูตรและระบบบริการสนับสนุนนักศึกษาต่างชาติยังต้องได้รับการพัฒนา	- พัฒนาหลักสูตรนานาชาติและหลักสูตรสองภาษา - จัดตั้ง One Stop Service สำหรับนักศึกษาต่างชาติ - เพิ่มช่องทางประชาสัมพันธ์และรับสมัครผ่านเครือข่ายต่างประเทศ - ติดตาม Conversion Rate ตั้งแต่ผู้สมัคร-ผู้ได้รับการตอบรับ-ผู้ขึ้นทะเบียน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
ด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research & Innovation Controls)				
4. การสร้างเครือข่ายวิจัยนานาชาติ	- จัดทำประกาศกองทุนสนับสนุนนักวิจัยต่างประเทศ (Inbound) และการสนับสนุนนักวิจัยของมหาวิทยาลัยไปปฏิบัติงานวิจัยในต่างประเทศ (Outbound) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยและสถาบันวิจัยชั้นนำของโลก - สนับสนุนงบประมาณค่าตีพิมพ์ผลงานวิจัยในวารสาร Scopus และ Web of Science (Q1-Q2) - เตรียมจัดประชุมวิชาการนานาชาติ The 8th International Conference on Lychee, Longan and Other Sapindaceous Fruits ระหว่างวันที่ 19-22 กรกฎาคม 2570 ณ จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อขยายเครือข่ายนักวิจัยระดับนานาชาติ	- ความร่วมมือหลายแห่งยังอยู่ในระดับ MOU และยังไม่พัฒนาเป็นโครงการวิจัยร่วมหรือผลงานตีพิมพ์ร่วม - งบประมาณและบุคลากรด้านความร่วมมือระหว่างประเทศยังมีจำกัด	- จัดตั้ง International Research Task Force - กำหนด KPI ราย MOU เช่น Joint Research, Joint Publication, สิทธิบัตร และการแลกเปลี่ยนนักวิจัย - คัดเลือกพันธมิตรที่มีศักยภาพเพื่อพัฒนา MOU ไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นรูปธรรม	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
5. การจัดตั้งศูนย์นวัตกรรม (Innovation Hub)	- พัฒนาและยกระดับศูนย์การเรียนรู้และวิจัย นวัตกรรมรวม 18 ศูนย์ (เชียงใหม่ 9 ศูนย์ แพร่ 8 ศูนย์ ชุมพร 1 ศูนย์) - วิทยาลัยนานาชาติดำเนินงานผ่านศูนย์ IIAR สนับสนุนงานวิจัย การตีพิมพ์ SCOPUS Q2 การถ่ายทอดเทคโนโลยี และการรับทุนวิจัยภายนอก	- ผลงานวิจัยเชิงพาณิชย์ยังมีจำนวนจำกัด - บุคลากรด้าน Business Development และทรัพย์สินทางปัญญายังไม่เพียงพอ	- พัฒนากลไก Startup และ Spin-off จากงานวิจัย - สร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน นักลงทุน และแหล่งทุนภายนอก - กำหนดเป้าหมายด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยีและรายได้จากงานวิจัย	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
6. การพัฒนาคลัสเตอร์วิจัยและศูนย์ความเป็นเลิศ (Research Cluster & CoE)	- จัดทำแผนวิจัยแบบ Cluster ตามแผนวิจัยและนวัตกรรมมหาวิทยาลัย พ.ศ.2570-2572 - กำหนดตัวชี้วัดด้านความเป็นนานาชาติของศูนย์วิจัยและ CoE เช่น International Keynote, International Conference, MOU, International Awards และ Joint Publication	- งานวิจัยยังดำเนินการแยกตามคณะ - นักวิจัยหลัก (PI) ที่มีศักยภาพพระศับนานาชาติยังมีจำนวนจำกัด	- ส่งเสริม Cross-disciplinary Research Cluster - สนับสนุนทุนวิจัยต่อเนื่องแก่กลุ่มวิจัย ศักยภาพสูงและนักวิจัยรุ่นใหม่ - กำหนดเป้าหมาย Joint Publication และ International Research Funding ของแต่ละ Cluster	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
7. การพัฒนาฐานข้อมูลผลงานวิจัย (Research Information System)	- ปรับปรุงฐานข้อมูลการบริหารทุนวิจัยและการเบิกจ่ายทุนภายนอก - พัฒนาระบบ Dashboard งานวิจัยและระบบติดตามบทความ Scopus ร่วมกับกองเทคโนโลยีดิจิทัล	- ข้อมูลจากหลายหน่วยงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน - การเชื่อมโยงฐานข้อมูลภายนอกยังไม่สมบูรณ์	- พัฒนา Research Information System แบบรวมศูนย์ - กำหนด Data Standard และ Data Owner - เชื่อมโยงฐานข้อมูลระดับประเทศและระดับสากล - พัฒนา Dashboard สำหรับผู้บริหารเพื่อใช้ติดตาม KRI	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
8. การส่งเสริมการตีพิมพ์ในวารสาร Scopus/Web of Science	- สนับสนุนงบประมาณค่าตีพิมพ์ในวารสาร Scopus และ Web of Science (Q1-Q2)- กำหนดตัวชี้วัดผลงานวิจัยให้มีการตีพิมพ์ตามเกณฑ์ ก.พ.อ. - จัดอบรมการเขียนบทความวิจัยนานาชาติ- สนับสนุนการใช้ฐานข้อมูล Cambridge Journal เพื่อเลือกวารสารที่เหมาะสม - วิทยาลัยนานาชาติสนับสนุนงบประมาณพัฒนาตนเองแก่คณาจารย์ รายละ 12,000 บาท สำหรับการตีพิมพ์ผลงาน	- นักวิจัยบางส่วนยังขาดทักษะการเขียนบทความภาษาอังกฤษ - ค่าธรรมเนียมตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติอยู่ในระดับสูง	- จัดระบบ Mentoring โดยนักวิจัยอาวุโส - สนับสนุนค่าตรวจแก้ภาษา (Proofreading) - สนับสนุนค่าตีพิมพ์เพิ่มเติมสำหรับผลงานที่ผ่านเกณฑ์ - ติดตามตั้งแต่ Manuscript Submission จนถึง Publication	 อยู่ระหว่างดำเนินการ
9. ส่งเสริมการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์ และตั้งเป้ารายได้จากงานวิจัย	- ดำเนินโครงการเส้นทางสู่นวัตกรรม (Research to Market: R2M) เพื่อเตรียมความพร้อมและผลักดันงานวิจัยสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ - ดำเนินโครงการขับเคลื่อนเศรษฐกิจฐานราก โดยบูรณาการเทคโนโลยีการเกษตรควบคู่กับการท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ - เข้าร่วมโครงการ Startup Thailand League 2026 และสนับสนุนทีมที่มีศักยภาพในการพัฒนานวัตกรรมสู่เชิงพาณิชย์ โดยได้รับทุนสนับสนุนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบ (Prototype) จำนวน 2 ทีม	- ผลงานวิจัยบางส่วนยังอยู่ในขั้นตอนการพัฒนาต้นแบบและเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ตลาด - การผลักดันผลงานวิจัยสู่เชิงพาณิชย์ต้องใช้ความเชี่ยวชาญด้านธุรกิจการตลาด และทรัพย์สินทางปัญญา	- พัฒนากลไก Research to Market อย่างต่อเนื่อง - สนับสนุนการจดสิทธิบัตร/ลิขสิทธิ์สำหรับผลงานที่มีศักยภาพ - เชื่อมโยงนักวิจัยกับภาคเอกชน นักลงทุนและผู้ประกอบการ - กำหนดเป้าหมายรายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการใช้ประโยชน์งานวิจัย	 ดำเนินการต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
ด้านความเป็นนานาชาติ				
10. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนและวิจัยร่วมกับต่างประเทศ	- อยู่ระหว่างรวบรวมผลการดำเนินงานของกิจกรรมแลกเปลี่ยนและโครงการวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัย/สถาบันวิจัยต่างประเทศ เพื่อสรุปจำนวนกิจกรรมจำนวนผู้เข้าร่วม โครงการวิจัยรวม และผลงานตีพิมพ์รวม	- ความร่วมมือบางส่วนยังอยู่ในระดับการแลกเปลี่ยนหรือ MOU - การรวบรวมข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่เป็นระบบเดียวกัน	- จัดทำฐานข้อมูลกิจกรรม International Mobility และ Joint Research - กำหนดตัวชี้วัดด้านจำนวนนักวิจัย/นักศึกษาที่แลกเปลี่ยน และ Joint Publication - ติดตามผลลัพธ์ของ MOU ให้เกิดโครงการหรือผลงานที่เป็นรูปธรรม	
11. สร้างความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมในการนำงานไปใช้จริง	- เข้าร่วมกิจกรรม HKTDC Food Expo PRO & Hong Kong International Tea Fair เพื่อสร้างเครือข่ายและโอกาสในการนำผลิตภัณฑ์/ผลงานไปสู่ตลาดต่างประเทศ - ดำเนินโครงการฝ่ายบ่มเพาะธุรกิจเทคโนโลยีและพัฒนาระบบนิเวศนวัตกรรม เพื่อสร้างผู้ประกอบการ Startup รายใหม่กลุ่มนักศึกษา (GSB Smart Startup Company)	- การนำผลงานวิจัยไปสู่การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ต้องอาศัยความพร้อมด้านตลาดและภาคธุรกิจ - ผู้ประกอบการ/นักวิจัยบางส่วนยังต้องได้รับการพัฒนาด้าน Business Model และการตลาด	- พัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง - สนับสนุนการพัฒนา Business Model และ Prototype - เชื่อมโยงผลงานวิจัยกับผู้ประกอบการและนักลงทุน - กำหนดตัวชี้วัดจำนวนผลงานที่นำไปใช้จริง และรายได้จากภาคอุตสาหกรรม	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
ด้านการจัดอันดับและการบริหารจัดการ (Ranking & Governance Controls)				
12. จัดตั้งคณะทำงานเฉพาะกิจเพื่อขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย	- จัดทำร่างคำสั่งแต่งตั้งคณะอนุกรรมการขับเคลื่อนการจัดอันดับมหาวิทยาลัย อยู่ระหว่างเสนออธิการบดีลงนาม - เริ่มรวบรวมข้อมูลตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับ THE, QS, UI Green Metric และ EdPEX	- ข้อมูลกระจายกระจายหลายหน่วยงาน - บุคลากรยังมีความเข้าใจเกณฑ์การจัดอันดับไม่เท่ากัน	- จัดตั้ง Ranking Task Force ระดับมหาวิทยาลัย - พัฒนา Dashboard ติดตามตัวชี้วัดแบบ Real-time - กำหนด Data Owner และผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัด	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
			- กำหนดรอบการปรับปรุงและตรวจสอบข้อมูล	
13. ทีมรับผิดชอบข้อมูล WUR ดูแลการส่งข้อมูล THE และ QS	- อยู่ระหว่างรวบรวมรายชื่อและจัดทำ/ทบทวนคำสั่งแต่งตั้งทีมรับผิดชอบข้อมูล - อยู่ระหว่างกำหนดขอบเขตหน้าที่ของผู้รับผิดชอบ - อยู่ระหว่างรวบรวมสถานะการจัดส่งข้อมูลของแต่ละ Ranking และกำหนดผู้รับผิดชอบรายตัวชี้วัด	- ข้อมูลที่ใช้ประกอบการจัดอันดับมาจากหลายหน่วยงาน - การกำหนดเจ้าของข้อมูลและผู้ตรวจสอบข้อมูลยังต้องมีความชัดเจน	- กำหนด Data Owner และ Data Steward รายตัวชี้วัด - จัดทำปฏิทินการจัดส่งข้อมูล Ranking - จัดทำ Data Dictionary และหลักฐานอ้างอิงของข้อมูลแต่ละตัวชี้วัด	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
14. จัดทำ Dashboard วิเคราะห์ข้อมูลการจัดอันดับ	- อยู่ระหว่างพัฒนา Dashboard กลางสำหรับติดตาม THE, QS, WUR, UI Green Metric และ EdPEX โดยเชื่อมโยงข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและกำหนดรอบการปรับปรุงข้อมูล	- ข้อมูลจากหลายแหล่งยังไม่มีมาตรฐานเดียวกัน - การเชื่อมโยงข้อมูลและการปรับปรุงข้อมูลแบบอัตโนมัติยังอยู่ระหว่างพัฒนา	- กำหนดมาตรฐานข้อมูลกลาง - เชื่อมโยงฐานข้อมูลกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูล - กำหนดสิทธิ์การเข้าถึงและผู้รับผิดชอบข้อมูล - พัฒนา Dashboard ให้สามารถแสดงสถานะเทียบเป้าหมายและแนวโน้มได้	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
15. แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบข้อมูล THE และ QS	- อยู่ระหว่างจัดทำคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการ/ผู้ตรวจสอบข้อมูล และกำหนดกระบวนการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล (Data Verification) รวมทั้งการจัดเก็บหลักฐานอ้างอิงก่อนนำส่งข้อมูล Ranking	- ยังต้องกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้ตรวจสอบข้อมูลและขั้นตอนการตรวจสอบให้ชัดเจน เพื่อป้องกันข้อมูลคลาดเคลื่อนหรือไม่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	- แต่งตั้งคณะกรรมการ/คณะทำงานตรวจสอบข้อมูลอย่างเป็นทางการ - จัดทำ Data Verification Checklist - กำหนดขั้นตอนการตรวจสอบและรับรองข้อมูลก่อนนำส่ง - จัดเก็บหลักฐานอ้างอิงข้อมูลอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

Executive Summary

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง S1: ความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ยังคงมีระดับความเสี่ยงคงเหลือ 16 คะแนน (4×4) อยู่ในระดับสูง (High) เท่ากับระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ และสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (3×3) ระดับปานกลาง (Medium) สะท้อนว่า แม้มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการควบคุมในหลายด้านอย่างต่อเนื่อง แต่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นยังไม่เพียงพอที่จะลดระดับความเสี่ยงโดยรวมให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ จึงจำเป็นต้องเร่งรัดมาตรการเชิงผลลัพธ์และติดตามตัวชี้วัดสำคัญอย่างใกล้ชิด

ผลการติดตาม KRI พบว่า KRI 1 ร้อยละของบทความที่ส่งตีพิมพ์ในวารสารนานาชาติ (Scopus/Web of Science) มีผลรอบ 9 เดือนอยู่ที่ ร้อยละ 2.17 ซึ่งต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 40 และต่ำกว่า Risk Tolerance อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่ายังมีช่องว่างในการผลักดันผลงานวิจัยเข้าสู่การตีพิมพ์ระดับนานาชาติ ทั้งด้านทักษะการเขียนบทความภาษาอังกฤษ คุณภาพและความพร้อมของผลงาน กระบวนการสนับสนุนการตีพิมพ์ และการสร้างแรงจูงใจแก่นักวิจัย สำหรับ KRI 2 รายได้จากการขายหรือใช้ประโยชน์ผลงานวิจัยกับภาคอุตสาหกรรม/ธุรกิจ มีผลรอบ 9 เดือน 15,674.30 บาท หรือประมาณร้อยละ 2.90 ของเป้าหมาย 540,000 บาท ต่ำกว่าทั้ง Risk Appetite และ Risk Tolerance อย่างชัดเจน สะท้อนข้อจำกัดในการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ การเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ รวมถึงกลไกด้าน Technology Transfer, Intellectual Property และ Business Development ซึ่งเป็นประเด็นที่ควรได้รับการเร่งรัดเป็นพิเศษ ขณะที่ KRI 3 ร้อยละของนักศึกษาต่างชาติต่อนักศึกษาทั้งหมด มีแนวโน้มดีขึ้น โดยรอบ 9 เดือนมีนักศึกษาต่างชาติ 759 คน จากนักศึกษาทั้งหมด 16,437 คน คิดเป็นร้อยละ 4.62 เพิ่มขึ้นจากรอบ 6 เดือนที่มี 515 คน หรือประมาณร้อยละ 3.13 อย่างไรก็ตาม ยังต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ร้อยละ 8 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ร้อยละ 5-7 จึงยังจำเป็นต้องเร่งพัฒนากลยุทธ์การรับนักศึกษาต่างชาติ หลักสูตรนานาชาติ และระบบสนับสนุนการใช้ชีวิตและการเรียนของนักศึกษาต่างชาติ

ในรอบ 9 เดือน มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการควบคุมครอบคลุม 3 กลุ่มสำคัญ รวม 9 กิจกรรม ได้แก่ (1) ด้านการวิจัย นวัตกรรม และเครือข่ายนานาชาติ (2) ด้านหลักสูตร การจัดการเรียนการสอน และความเป็นนานาชาติ และ (3) ด้านการจัดอันดับมหาวิทยาลัยและการบริหารจัดการ โดยมีความก้าวหน้าที่สำคัญ ได้แก่ การจัดทำกองทุนสนับสนุนนักวิจัยต่างประเทศทั้ง Inbound และ Outbound การสนับสนุนค่าตีพิมพ์ในวารสาร Scopus/Web of Science การพัฒนาศูนย์การเรียนรู้และวิจัยนวัตกรรม 18 ศูนย์ การจัดทำแผนวิจัยแบบ Cluster การพัฒนาระบบ Dashboard งานวิจัย การส่งเสริมการเขียนบทความวิจัยนานาชาติ การพัฒนาหลักสูตรด้าน AI และ Future Skills การขยายเครือข่ายเพื่อเพิ่มนักศึกษาต่างชาติ และการเตรียมจัดตั้ง Ranking Task Force ระดับมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม มาตรการส่วนใหญ่ยังอยู่ในสถานะ “อยู่ระหว่างดำเนินการ” และผลการดำเนินงานจำนวนมากยังเป็นผลผลิตหรือกิจกรรมระหว่างทาง เช่น การจัดทำแผน การจัดตั้งกลไก การพัฒนาระบบ และการสร้างเครือข่าย ขณะที่ KRI ที่สะท้อนผลลัพธ์เชิงยุทธศาสตร์โดยตรง ได้แก่ ผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติ รายได้จากการใช้ประโยชน์งานวิจัย และจำนวนนักศึกษาต่างชาติ ยังไม่บรรลุเป้าหมาย จึงสะท้อนความจำเป็นในการเปลี่ยนจุดเน้นจาก Activity-based Management ไปสู่ Outcome-based Management โดยให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่ส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันระดับนานาชาติโดยตรง

ประเด็นสำคัญที่ควรเร่งดำเนินการ คือ การจัดตั้ง International Research Task Force และ Ranking Task Force ให้มีอำนาจหน้าที่และผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน พร้อมกำหนด KPI รายหน่วยงานและราย KRI รวมทั้งพัฒนาระบบ Dashboard กลางที่สามารถติดตามข้อมูลได้อย่างต่อเนื่องและเชื่อมโยงกับฐานข้อมูลระดับประเทศและนานาชาติ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ด้านการวิจัย ควรเร่งดำเนิน International Research Acceleration Program โดยมุ่งสนับสนุนนักวิจัยที่มีศักยภาพสูง การทำวิจัยร่วมกับมหาวิทยาลัยต่างประเทศ การจัดระบบ Mentoring โดยนักวิจัยอาวุโส การสนับสนุนการตรวจแก้ภาษาและคำตีพิมพ์ และการกำหนดเป้าหมายผลงานตีพิมพ์ระดับนานาชาติที่ติดตามได้เป็นรายไตรมาส เพื่อเพิ่มผลลัพธ์ของ KRI 1 ให้เป็นรูปธรรม ด้านการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย ควรเร่งจัดทำ Research Commercialization Plan โดยคัดเลือกผลงานวิจัยที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ เชื่อมโยงกับภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ และพัฒนากลไก Technology Transfer, Licensing, Contract Research, Startup และ Spin-off เพื่อเพิ่มรายได้จากงานวิจัยและนวัตกรรมให้สอดคล้องกับเป้าหมาย KRI 2 ด้านความเป็นนานาชาติ ควรเร่งดำเนิน International Student Recruitment Strategy โดยกำหนดประเทศหรือกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพ พัฒนาหลักสูตรภาษาอังกฤษและหลักสูตรสองภาษา เพิ่มการประชาสัมพันธ์ผ่านเครือข่ายต่างประเทศ และจัดตั้ง One Stop Service for International Students เพื่อเพิ่มความสามารถในการดึงดูดและรักษานักศึกษาต่างชาติ สำหรับการจัดอันดับมหาวิทยาลัย ควรเร่งให้ Ranking Task Force สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเป็นทางการ พร้อมกำหนดเจ้าภาพรายตัวชี้วัดและจัดทำ Ranking Dashboard ที่เชื่อมโยงข้อมูลของ THE, QS, UI GreenMetric และ EdPEX เพื่อให้การขับเคลื่อนการจัดอันดับเป็นระบบเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย และสามารถระบุช่องว่างของตัวชี้วัดที่มีผลต่ออันดับได้อย่างชัดเจน

สรุป: ความเสี่ยง S1 ยังคงอยู่ในระดับสูง (High) ที่ 16 คะแนน และยังไม่สามารถลดลงสู่ระดับ Risk Appetite ได้ แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะมีความก้าวหน้าในการวางระบบสนับสนุนการวิจัย สร้างเครือข่าย พัฒนาหลักสูตร และเพิ่มความเป็นนานาชาติ อย่างไรก็ตาม KRI 1 และ KRI 2 ยังต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤตอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่ KRI 3 มีแนวโน้มดีขึ้นแต่ยังไม่ถึงระดับที่ยอมรับได้ ดังนั้น จึงควร คง S1 ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยงและเร่งรัดมาตรการเพิ่มเติม โดยเฉพาะมาตรการที่สามารถสร้างผลลัพธ์โดยตรงต่อ KRI ทั้ง 3 ตัว พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ เป้าหมายรายไตรมาส และระบบติดตามผลอย่างใกล้ชิด เพื่อให้สามารถลดระดับความเสี่ยงจาก High (16) ลงสู่ Medium (ไม่เกิน 9 คะแนน) ในรอบการประเมินถัดไป

รหัสความเสี่ยง :	O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง:	ด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill 2. อัตราการจัดทำและติดตาม Individual Development Plan (IDP) ไม่เป็นไปตามแผน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	เพื่อพัฒนาสมรรถนะบุคลากรให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยและรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	(RA):	(RT):	6 M	9M	สถานะ
KRI 1: ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill	≥ 85%	ลดลงไม่ต่ำกว่า 75%	พัฒนาแล้ว 1192 คน (79.41%)	พัฒนาแล้ว 1349 คน (89.40%)	บรรลุ Risk Appetite
KRI 2: ร้อยละบุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้/พัฒนาตาม IDP	≥ 90%	ลดลงไม่ต่ำกว่า 80%	เข้าร่วมอบรมตาม IDP 654 คน (57.07%)	เข้าร่วมอบรมตาม IDP 785 คน (62.2%)	แนวโน้มเพิ่มขึ้น แต่ยังต่ำกว่า Risk Tolerance

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	$4 \times 4 = 16$ H สูง	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$3 \times 2 = 6$ M ปานกลาง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง:

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง O1 บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ 6 คะแนน (3×2) อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ลดลงจากระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการที่ 16 คะแนน (4×4) และต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดไว้ที่ 9 คะแนน (3×3) สะท้อนว่ามาตรการควบคุมและการพัฒนาศักยภาพบุคลากรที่มหาวิทยาลัยดำเนินการมีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงลงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการติดตามตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) พบว่า KRI 1 ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill อยู่ที่ร้อยละ 89.40 หรือ 1,349 คน เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 79.41 หรือ 1,192 คน ในรอบ 6 เดือน และสูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85 สะท้อนว่ามาตรการส่งเสริมการพัฒนาทักษะใหม่และทักษะที่จำเป็นต่อการเปลี่ยนแปลงสามารถเข้าถึงบุคลากรได้ในระดับที่เป็นไปตามเป้าหมาย และเป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการลดระดับความเสี่ยงโดยรวม อย่างไรก็ตาม KRI 2 ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้และพัฒนาตาม Individual Development Plan (IDP) อยู่ที่ร้อยละ 62.20 หรือ 785 คน แม้เพิ่มขึ้นจากร้อยละ 57.07 ในรอบ 6 เดือน แต่ยังคงต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80 อย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปสู่การปฏิบัติยังไม่ครอบคลุมบุคลากรตามเป้าหมาย และยังมีช่องว่างระหว่างการ “เข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาทักษะ” กับการ “พัฒนาสมรรถนะตามความจำเป็นรายบุคคลและตามยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย”

ปัจจัยที่ยังเป็นข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ ภาระงานประจำและข้อจำกัดด้านเวลาในการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ความแตกต่างของความต้องการพัฒนาระหว่างกลุ่มบุคลากร ตลอดจนการติดตามผลการดำเนินงานตาม IDP ที่ยังต้องได้รับการพัฒนาให้มีความต่อเนื่องและเป็นระบบมากขึ้น นอกจากนี้ การเชื่อมโยงข้อมูลด้านบุคลากร การพัฒนาสมรรถนะ และผลการดำเนินงานยังควรได้รับการพัฒนาเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ Competency Gap และติดตามผลการพัฒนารายบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานโดยรวม แม้ KRI ด้าน Re-Skill/Up-Skill จะบรรลุ Risk Appetite แล้ว แต่ KRI ด้าน IDP ยังต่ำกว่า Risk Tolerance อย่างชัดเจน จึงยังคงมีความเสี่ยงที่บุคลากรบางส่วนอาจไม่ได้รับการพัฒนาสมรรถนะที่สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่และทิศทางยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างเพียงพอ อย่างไรก็ตาม การที่บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะในภาพรวมเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และผลการดำเนินงาน KRI 1 สูงกว่าเป้าหมาย เป็นปัจจัยสนับสนุนให้ ระดับผลกระทบและโอกาสเกิดความเสี่ยงลดลงจากระดับก่อนดำเนินการ

ดังนั้น การประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ 6 คะแนน (3×2) ระดับปานกลาง (Medium) จึงสอดคล้องกับผลการติดตามในรอบ 9 เดือน และสะท้อนว่ามาตรการควบคุมสามารถลดความเสี่ยงลงมาอยู่ในระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้แล้ว อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก KRI 2 ยังต่ำกว่า Risk Tolerance จึงไม่ควรลดความเข้มข้นของมาตรการควบคุม โดยเฉพาะการเร่งรัดการจัดทำและติดตาม IDP ให้ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม และเชื่อมโยง IDP กับ Competency Framework, Future Skills, ผลการปฏิบัติงาน และความก้าวหน้าในสายอาชีพ ในรอบการดำเนินงานถัดไป มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการ ยกระดับจากการวัด “การเข้าร่วมอบรม” ไปสู่การวัด “ผลลัพธ์ของการพัฒนาสมรรถนะ” โดยกำหนดให้บุคลากรมี IDP ที่สอดคล้องกับตำแหน่งและยุทธศาสตร์หน่วยงาน กำหนดผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ติดตามความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง พัฒนาระบบ HR Analytics สำหรับติดตาม Competency Gap และผลการพัฒนารายบุคคล รวมทั้งออกแบบหลักสูตร Future Skills ให้ตรงกับสมรรถนะที่มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องใช้ในอนาคต

สรุป: O1 มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยระดับความเสี่ยงลดลงจาก 16 คะแนน (High) เหลือ 6 คะแนน (Medium) และอยู่ต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อย่างไรก็ตาม IDP ยังคงเป็นประเด็นที่ต้องเร่งปรับปรุง เนื่องจากผลการดำเนินงานร้อยละ 62.20 ยังต่ำกว่า Risk Tolerance ที่ร้อยละ 80 จึงควรติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อให้การพัฒนาบุคลากรไม่เพียงเพิ่มจำนวนผู้เข้าร่วมการอบรม แต่สามารถนำไปสู่การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถที่สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

กลุ่ม	มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
สายวิชาการ	1. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรสายวิชาการ 2. จัดอบรม/สัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะ 3. พัฒนาบุคลากรตาม Individual Development Plan (IDP) 4. จัดทำ MJU Training Roadmap เชื่อมโยง Competency 5. ส่งเสริม Academic Mobility	- บุคลากรสายวิชาการจัดทำ IDP และดำเนินการตามแผนอย่างต่อเนื่อง - จัดอบรมตามแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ได้แก่ หลักสูตร OBE, CLO-PLO Mapping, การพัฒนาหลักสูตรปี 2570 และการใช้งานระบบ CISA - ดำเนินการประชุมเชิงปฏิบัติการเตรียมข้อมูลหลักสูตรเข้าสู่ระบบ CISA สำหรับบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน - อยู่ระหว่างทบทวน MJU Training Roadmap ให้เชื่อมโยง Competency Framework และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย - ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างสายวิชาการและสายสนับสนุน	- บุคลากรบางส่วนยังไม่ได้จัดทำ IDP ครบถ้วน - ระบบ CISA เป็นระบบใหม่ ทำให้ต้องใช้เวลาในการเรียนรู้และจัดเตรียมข้อมูล - ภาระงานประจำส่งผลให้การเข้าร่วมอบรมของอาจารย์บางส่วนไม่ต่อเนื่อง	- เร่งรัดให้ทุกส่วนงานจัดทำและติดตาม IDP ให้ครบถ้วน - จัดทำคู่มือ แนวปฏิบัติ และ Checklist สำหรับระบบ CISA - พัฒนาระบบ Coaching และ Mentoring สำหรับอาจารย์รุ่นใหม่ - ส่งเสริมการอบรมแบบ Hybrid และ e-Learning เพื่อเพิ่มโอกาสการเข้าถึง	 ดำเนินการต่อเนื่อง
สายสนับสนุน	1. ทบทวนแผนพัฒนาบุคลากรตามสายงาน 2. การสรรหาและคัดเลือกบุคลากร 3. การพัฒนาทักษะตาม Competency 4. ส่งเสริม Employee Engagement	- จัดทำแผนพัฒนาบุคลากรระยะ 3 ปี และแผนประจำปี - ทุกส่วนงานนำแผนพัฒนาบุคลากรไปดำเนินการ - ส่งเสริมการอบรมด้าน EdPEX, Digital Skills, AI และศึกษาดูงาน - เปิดรับสมัครบุคลากรตามกรอบอัตรากำลังจำนวน 4 อัตรา	- การสรรหาบุคลากรขึ้นอยู่กับกรอบอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย - บุคลากรมีภาระงานสูง ทำให้เข้าร่วมอบรมได้ไม่ครบ - การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานยังไม่ต่อเนื่อง	- ประสานการขอกรอบอัตรากำลังตามความจำเป็น - ส่งเสริมการอบรมออนไลน์และการถ่ายทอดองค์ความรู้หลังอบรม - พัฒนา Community of Practice (CoP) และระบบ Knowledge Sharing	 อยู่ระหว่างดำเนินการ

กลุ่ม	มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
		- ส่งเสริมการประชุม แลกเปลี่ยนเรียนรู้ และ กิจกรรมสร้างความผูกพันภายในองค์กร			
ผู้บริหาร	1. Leadership Development 2. Talent Retention 3. Performance Management	- จัดโครงการพัฒนาผู้บริหารตำแหน่งประเภท บริหารและอำนวยการ - จัดสัมมนาการขับเคลื่อนเครือข่ายมหาวิทยาลัย กลุ่ม 2 เพื่อรองรับการพัฒนานวัตกรรมและ เศรษฐกิจมูลค่าสูง - เริ่มดำเนินโครงการ Leadership Pipeline เพื่อเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ - ทบทวนระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ เชื่อมโยง Competency และผลสัมฤทธิ์ของ งาน	- ยังไม่มีระบบบริหาร Talent Pool ที่ครอบคลุมทั้งมหาวิทยาลัย - การเตรียมผู้บริหารรุ่นใหม่ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น - ระบบประเมินผลยังไม่เชื่อมโยงกับ แผนพัฒนารายบุคคลอย่าง สมบูรณ์	- จัดทำ Talent Pool และ Succession Plan ระดับ มหาวิทยาลัย - เชื่อมโยงผลการประเมินกับ IDP และเส้นทางความก้าวหน้าใน สายอาชีพ - พัฒนาระบบ Leadership Development อย่างต่อเนื่อง	○ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ
เชิงโครงสร้าง (องค์กร)	1. วิเคราะห์โครงสร้าง อัตรากำลัง 2. ทบทวนแผนอัตรากำลัง 5 ปี 3. จัดทำ Competency Framework 4. พัฒนาระบบข้อมูล ทรัพยากรบุคคล (HR Analytics)	- มีประกาศกำหนดสมรรถนะและระดับความ คาดหวังของผู้บริหารและบุคลากร - วิเคราะห์อัตรากำลังและเสนอคณะกรรมการ บริหารอัตรากำลังมหาวิทยาลัย - ทบทวนกรอบอัตรากำลังสายสนับสนุนเพื่อ รองรับภารกิจในอนาคต - เริ่มพัฒนาฐานข้อมูลบุคลากรเพื่อรองรับการ วิเคราะห์ Competency และ Workforce Planning	- การวิเคราะห์อัตรากำลังต้องอาศัย ข้อมูลหลายด้านและใช้เวลา พิจารณา - ระบบฐานข้อมูล HR ยังไม่ เชื่อมโยงเป็นฐานข้อมูลกลาง - ข้อมูลด้าน Competency และ IDP ยังอยู่หลายระบบ	- พัฒนาระบบ HR Analytics เชื่อมโยงข้อมูลบุคลากรทั้ง มหาวิทยาลัย - ทบทวน Workforce Planning ให้สอดคล้องยุทธศาสตร์ มหาวิทยาลัย - เชื่อมโยง Competency, IDP, Performance และ Training เข้าสู่ระบบเดียวกัน	○ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

(Executive Summary)

ผลการติดตามความเสี่ยง O1: บุคลากรขาดทักษะและสมรรถนะที่จำเป็นในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้บรรลุเป้าหมาย รอบ 9 เดือน พบว่า มหาวิทยาลัยมีผลการดำเนินงานด้านการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในภาพรวมดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ระดับความเสี่ยงลดลงจาก 16 คะแนน (4×4) ระดับสูง (High) เหลือ 6 คะแนน (3×2) ระดับปานกลาง (Medium) ซึ่งต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite = 9 คะแนน) สะท้อนว่ามาตรการควบคุมความเสี่ยงสามารถลดโอกาสเกิดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผลการติดตาม Key Risk Indicators (KRIs) พบว่า ตัวชี้วัด ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมโครงการ Re-Skill/Up-Skill มีผลการดำเนินงาน 89.40% สูงกว่า Risk Appetite ($\geq 85\%$) แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยสามารถส่งเสริมการพัฒนาทักษะและสมรรถนะของบุคลากรได้ตามเป้าหมาย โดยมีการดำเนินโครงการพัฒนาทักษะด้าน Outcome-Based Education (OBE) การเตรียมหลักสูตรปี 2570 การใช้งานระบบ CISA การพัฒนาทักษะด้าน Digital Skills, AI ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและการจัดทำ Competency Framework อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ตัวชี้วัด ร้อยละบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ตามแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) มีผลการดำเนินงานเพียง 62.20% ซึ่งยังต่ำกว่าทั้ง Risk Appetite ($\geq 90\%$) และ Risk Tolerance ($\geq 80\%$) สะท้อนว่าการจัดทำและการขับเคลื่อน IDP ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกกลุ่ม ขณะที่ระบบข้อมูลด้านทรัพยากรบุคคล การติดตาม Competency และ IDP ยังแยกส่วน ทำให้การวิเคราะห์ช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) และการติดตามผลการพัฒนารายบุคคลยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

นอกจากนี้ ยังพบข้อจำกัดสำคัญ ได้แก่ ภาระงานประจำของบุคลากรที่ส่งผลต่อการเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนา การเรียนรู้ระบบใหม่ เช่น CISA การสรรหาบุคลากรที่ยังขึ้นอยู่กับกรอบอัตรากำลัง และการขาดระบบ Talent Pool, Succession Plan และ HR Analytics ที่เชื่อมโยงข้อมูลด้าน Competency, Performance, Training และ IDP ในระดับมหาวิทยาลัย ในระยะต่อไป มหาวิทยาลัยควรเร่งผลักดันการจัดทำและติดตาม IDP ให้ครบถ้วนทุกส่วนงาน พัฒนา MJU Training Roadmap ให้เชื่อมโยงกับ Competency Framework และยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย เชื่อมโยงระบบ Competency-IDP-Performance-Training เข้าสู่ฐานข้อมูล HR Analytics เดียวกัน พร้อมทั้งพัฒนาระบบ Coaching, Mentoring, Community of Practice (CoP), Talent Pool และ Succession Plan เพื่อยกระดับศักยภาพบุคลากรและสร้างกำลังคนที่มีสมรรถนะรองรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยได้อย่างยั่งยืน

รหัสความเสี่ยง :	F1: ด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล) วันที่รายงาน : ณ วันที่ 11 พฤษภาคม 2569
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. ความผันผวนของนโยบายการจัดสรรงบประมาณภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล 2. แนวโน้มรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา (ค่าเล่าเรียน) จากหลักสูตรปกติลดลงอย่างต่อเนื่อง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างความมั่นคงทางการเงินและสภาพคล่องของมหาวิทยาลัยให้สามารถรองรับภารกิจหลักได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน 2. เพื่อรักษาสมาดุลระหว่างรายได้และรายจ่ายของมหาวิทยาลัย โดยลดการพึ่งพางบประมาณจากภาครัฐ และเพิ่มสัดส่วนรายได้จากแหล่งอื่นอย่างเหมาะสม 3. เพื่อพัฒนาระบบบริหารจัดการทางการเงิน การลงทุน และการใช้ทรัพย์สินให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเกิดผลตอบแทนคุ้มค่า

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	RA	RT	6M	9M	สถานะ
KRI 1: สัดส่วนเงินรายได้ต่องบประมาณทั้งหมด	40/60	ไม่ต่ำกว่า 30/70	34.93/ 65.10	28.72/71.24	ต่ำกว่า Risk Tolerance / ต้องเร่งดำเนินการ
KRI 2: จำนวนเงินในกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคง	≥ 600 ล้านบาท	ไม่ต่ำกว่า 500 ล้านบาท	644.13 ล้านบาท (สูงกว่าเป้าหมาย)	886.32 ล้านบาท (สูงกว่าเป้าหมาย)	เป็นไปตาม Risk Appetite และสูงกว่าเป้าหมาย

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	$4 \times 4 = 16$ H สูง	$3 \times 3 = 9$ M ปานกลาง	$5 \times 2 = 10$ H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง :

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood) อยู่ที่ระดับ 5 (สูงมาก) เนื่องจากผลการติดตาม KRI ด้านสัดส่วนการสนับสนุนงบประมาณภาครัฐต่อรายได้มหาวิทยาลัยอยู่ที่ 28.72 : 71.28 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 30 : 70 ที่กำหนดสำหรับระดับ 5 สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังมีความเสี่ยงจากโครงสร้างทางการเงินและความไม่แน่นอนของแหล่งรายได้ โดยเฉพาะความสามารถในการสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยและความผันผวนของการจัดสรรงบประมาณภาครัฐ รวมถึงปัจจัยด้านการแข่งขันทางการศึกษาและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักศึกษา

สำหรับ ระดับความรุนแรงของผลกระทบ (Impact) อยู่ที่ระดับ 2 (น้อย) เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังมีฐานะทางการเงินและเงินสำรองที่สามารถรองรับความผันผวนได้ โดยกองทุนสะสมเพื่อความมั่นคงมีมูลค่า 886.32 ล้านบาท สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 600 ล้านบาท และ Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 500 ล้านบาท ส่งผลให้มหาวิทยาลัยยังสามารถรองรับค่าใช้จ่ายและดำเนินพันธกิจหลักได้ โดยยังไม่ปรากฏผลกระทบในระดับที่กระทบต่อการดำเนินงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ผล KRI ด้านโครงสร้างรายได้ที่ 28.72 : 71.28 ต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ที่ 40 : 60 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ที่ 30 : 70 ถือเป็นสัญญาณเตือนที่สำคัญ เนื่องจากสะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังไม่สามารถปรับโครงสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และมีความจำเป็นต้องเพิ่มความสามารถในการสร้างรายได้จากแหล่งอื่นอย่างต่อเนื่อง ขณะที่ฐานเงินสำรองที่อยู่ในระดับสูงยังช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในระยะสั้น

ดังนั้น เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด ระดับความเสี่ยงคงเหลือจึงเท่ากับ 10 คะแนน (5×2) หรือระดับสูง (High) ซึ่ง สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ 9 คะแนน (3×3) จึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และควรกำหนดให้เป็นประเด็นความเสี่ยงที่ต้อง เร่งดำเนินการมาตรการลดความเสี่ยงและติดตามอย่างใกล้ชิด มาตรการสำคัญในระยะต่อไปควรมุ่งเพิ่มสัดส่วนรายได้จากแหล่งที่ไม่ใช่ค่าธรรมเนียมการศึกษา (Non-Tuition Revenue) เช่น รายได้จากการบริการวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรม

การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและการเรียนรู้ตลอดชีวิต การสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชน ตลอดจนการบริหารต้นทุนและการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับโครงสร้างรายได้ให้กลับเข้าสู่ระดับ Risk Tolerance และลดระดับความเสี่ยงลงสู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ในรอบการประเมินถัดไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
กลุ่มที่ 1 : ด้านหลักสูตร นวัตกรรมการศึกษา และกลยุทธ์การตลาด				
1. พัฒนาหลักสูตรใหม่ Digital, AI และ Green Economy	- ขยายความร่วมมือกับ CECC ประเทศจีน เพื่อพัฒนาหลักสูตรด้าน AI และ Digital Technology และการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล - จัดโครงการ AI for Educators เพื่อพัฒนาศักยภาพอาจารย์ด้าน AI และการจัดการเรียนการสอนในยุคดิจิทัล - ขับเคลื่อนนโยบาย Green University และ Sustainable University เพื่อพัฒนาหลักสูตรด้านเศรษฐกิจสีเขียวและการพัฒนาที่ยั่งยืนให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน	- กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการรับรองมาตรฐานใช้ระยะเวลาดำเนินการนาน - ขาดผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน AI และ Green Economy ในบางสาขา	- พัฒนาหลักสูตร Modular Curriculum, Non-degree และ Micro-credentials ให้สามารถเปิดได้รวดเร็วขึ้น - ส่งเสริมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับภาคเอกชนและพันธมิตรต่างประเทศ	🟡 อยู่ระหว่างดำเนินการ
2. เพิ่มช่องทางการตลาดหลักสูตรออนไลน์ (Non-degree / Lifelong Learning)	- พัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรออนไลน์เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - จัดโครงการอบรมผู้ประกอบการยุคใหม่และพัฒนาหลักสูตร Micro-credentials จำนวน 5 รายวิชา โดยวิทยาลัยนานาชาติ- ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการจัดการเรียนการสอนและการประชาสัมพันธ์หลักสูตร	- การรับรู้หลักสูตร Non-degree ยังไม่ครอบคลุมกลุ่มเป้าหมาย - การแข่งขันจากผู้ให้บริการแพลตฟอร์มการเรียนรู้ออนไลน์มีแนวโน้มสูงขึ้น	- พัฒนาระบบการตลาดดิจิทัลแบบบูรณาการ (Digital Marketing) - เชื่อมโยงหลักสูตรกับระบบ Credit Bank และความต้องการของตลาดแรงงาน	✅ ดำเนินการต่อเนื่อง
3. สนับสนุนทุนการศึกษาและระบบผ่อนชำระค่าธรรมเนียม	- สนับสนุนทุนการศึกษาจากหน่วยงานภายใน ภายนอก และกองทุนช่วยเหลือนักศึกษา - ดำเนินมาตรการผ่อนผันและแบ่งชำระค่าธรรมเนียมการศึกษาเพื่อลดผลกระทบด้านเศรษฐกิจต่อผู้เรียน	- ภาวะเศรษฐกิจส่งผลต่อความสามารถในการชำระค่าธรรมเนียมของนักศึกษาและครอบครัว - งบประมาณทุนการศึกษายังไม่เพียงพอต่อความต้องการ	- ขยายเครือข่ายทุนการศึกษา ร่วมกับภาคเอกชน ศิษย์เก่า และองค์กรภายนอก	✅ ดำเนินการต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
	ให้คำปรึกษาและช่วยเหลือแก่นักศึกษาที่มีความเสี่ยงด้านการเงินอย่างต่อเนื่อง		พัฒนาระบบ Early Warning สำหรับติดตามนักศึกษาในกลุ่มเสี่ยง	
กลุ่มที่ 2 : ด้านการเงินเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ข้อมูล				
4. จัดทำ Dashboard ข้อมูลงบประมาณและการเงิน	- รวบรวมข้อมูลด้านงบประมาณ รายได้ รายจ่าย และผลการดำเนินงานจากหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนและตัดสินใจ - เริ่มพัฒนาระบบสารสนเทศด้านการเงินตามแนวทาง Digital University และสนับสนุนการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหาร	- ข้อมูลยังจัดเก็บกระจายหลายระบบ - ยังไม่มี Dashboard กลางที่สามารถติดตามข้อมูลแบบ Real-time ได้ครบถ้วน	- พัฒนาระบบ Financial Dashboard เชื่อมโยงข้อมูลทุกหน่วยงาน - นำ Business Intelligence (BI) และ Data Analytics มาใช้สนับสนุนการตัดสินใจ	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
5. การวางแผนแบบจำลองสถานการณ์ (Scenario Planning)	- จัดทำ Public Hearing เพื่อรับฟังความคิดเห็นจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย - วิเคราะห์แนวโน้มด้านประชากร การศึกษา เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ เพื่อใช้วางแผนการเงินระยะยาว	- ปัจจัยภายนอกมีความผันผวนสูง เช่น จำนวนนักศึกษาที่ลดลง นโยบายภาครัฐ และเศรษฐกิจ - ข้อมูลเชิงคาดการณ์ยังไม่เพียงพอ	- พัฒนา Scenario Planning ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน - จัดทำแบบจำลองทางการเงิน (Financial Forecast Model) เพื่อรองรับหลายสถานการณ์	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
กลุ่มที่ 3 : ด้านพันธมิตรและการลงทุน				
6. สร้างพันธมิตร Joint Program และ Joint Research	- ขยายความร่วมมือกับ CECC ประเทศจีน ด้านการศึกษา วิจัย และเทคโนโลยีดิจิทัล - พัฒนา SPAN Technology Scouting & Screening Lab เพื่อสนับสนุนนวัตกรรมและการเชื่อมโยงภาคอุตสาหกรรม - จัดกิจกรรมบริการวิชาการและเสวนาร่วมกับภาคีเครือข่ายเพื่อสร้างความร่วมมือเชิงพื้นที่	- ความร่วมมือหลายแห่งยังอยู่ในระดับ MOU และยังไม่สามารถต่อยอดเป็น Joint Program หรือ Joint Research ได้ - ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร	จัดตั้ง Strategic Partnership Task Force- กำหนด KPI ด้าน Joint Program, Joint Research, ทุนวิจัย และรายได้จากความร่วมมือ	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (รอบ 9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
7. จัดตั้งคณะกรรมการ พิจารณาการลงทุน (Investment Committee)	- ดำเนินโครงการตามยุทธศาสตร์ เช่น Reinventing University, Green University และการพัฒนานวัตกรรม โดยมุ่งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและการลงทุนของมหาวิทยาลัย - เริ่มทบทวนแนวทางการบริหารโครงการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และแผนการเงินระยะยาว	- ยังไม่มีกลไกกลางในการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการลงทุน - ข้อมูลด้านต้นทุน ผลตอบแทน และความเสี่ยงยังไม่เชื่อมโยงกัน	- จัดตั้ง Investment Committee ระดับมหาวิทยาลัย- พัฒนาหลักเกณฑ์การวิเคราะห์ ROI, Cost-Benefit Analysis และการประเมินความเสี่ยงก่อนการลงทุน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

(Executive Summary)

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย รอบ 9 เดือน พบว่า ระดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่ที่ 10 คะแนน (5×2) ระดับสูง (High) เพิ่มขึ้นจากระดับที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดไว้ไม่เกิน 9 คะแนน (3×3) สาเหตุสำคัญมาจากโครงสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัยที่ยังมีความไม่สมดุลและมีความเสี่ยงจากการพึ่งพาแหล่งรายได้หลัก ขณะที่สภาพคล่องและฐานเงินสำรองยังอยู่ในระดับที่สามารถรองรับความผันผวนทางการเงินได้

ผลการติดตาม KRI รอบ 9 เดือน พบว่า สัดส่วนงบประมาณภาครัฐต่อรายได้ของมหาวิทยาลัยอยู่ที่ 28.72 : 71.28 ซึ่งต่ำกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ที่ 40 : 60 และต่ำกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ที่ 30 : 70 ส่งผลให้ระดับโอกาสเกิดความเสี่ยงอยู่ที่ 5 (สูงมาก) ตามเกณฑ์ที่กำหนด สะท้อนว่ามหาวิทยาลัยยังมีความท้าทายในการรักษาสมดุลของโครงสร้างรายได้และการสร้างรายได้ที่เพียงพอและยั่งยืนเพื่อรองรับภารกิจในระยะยาว ในขณะเดียวกัน กองทุนสะสมเพื่อความมั่นคงมีมูลค่า 886.32 ล้านบาท สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 600 ล้านบาท และ Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 500 ล้านบาท ส่งผลให้ระดับผลกระทบอยู่ที่ 2 (น้อย) เนื่องจากมหาวิทยาลัยยังมีฐานเงินสำรองเพียงพอในการรองรับความผันผวนและสามารถดำเนินพันธกิจหลักได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ฐานเงินสำรองที่แข็งแกร่งช่วยลดความรุนแรงของผลกระทบในระยะสั้น แต่ยังไม่สามารถแก้ไขความเสี่ยงเชิงโครงสร้างด้านรายได้ได้โดยตรง

เมื่อพิจารณาผลการดำเนินงานด้านการเงินและแผนงบประมาณ พบว่ามหาวิทยาลัยอยู่ระหว่างการขับเคลื่อนแนวทางเพิ่มรายได้และลดการพึ่งพาแหล่งรายได้เดิม โดยให้ความสำคัญกับรายได้จากบริการวิชาการ งานวิจัยและนวัตกรรม การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย การพัฒนาหลักสูตรระยะสั้นและการเรียนรู้ตลอดชีวิต รวมถึงการสร้างความร่วมมือกับภาคเอกชนและหน่วยงานภายนอก เพื่อเพิ่มสัดส่วน Non-Tuition Revenue และสร้างความหลากหลายของแหล่งรายได้

ดังนั้น แม้มหาวิทยาลัยยังมีฐานะทางการเงินและเงินสำรองที่แข็งแกร่ง แต่ผล KRI ด้านโครงสร้างรายได้ที่ต่ำกว่า Risk Tolerance ทำให้ F1 ยังคงเป็นความเสี่ยงสำคัญที่ต้องเร่งดำเนินการ โดยควรมุ่งปรับโครงสร้างรายได้ให้มีความหลากหลาย เพิ่มรายได้ที่เกิดจากศักยภาพและสินทรัพย์ของมหาวิทยาลัย ควบคู่กับการควบคุมต้นทุน การจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ และการติดตามสัญญาณเตือนภัยทางการเงินอย่างใกล้ชิด

ประเด็นเร่งด่วนสำหรับรอบ 12 เดือน ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย Non-Tuition Revenue รายปีและรายหน่วยงาน การพัฒนาระบบ Dashboard และ Early Warning System ด้านรายได้-รายจ่าย-สภาพคล่อง การเพิ่มรายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการ การใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย และการพัฒนาหลักสูตรระยะสั้น/Lifelong Learning เพื่อให้สัดส่วนรายได้สามารถกลับเข้าสู่ระดับ Risk Tolerance (30 : 70) หรือดีกว่า และลดระดับความเสี่ยงจาก High (10 คะแนน) ลงสู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ในรอบการประเมินถัดไป

สรุปภาพรวม: F1 มีลักษณะ “ฐานะการเงินและเงินสำรองยังแข็งแรง แต่โครงสร้างรายได้ยังมีความเปราะบาง” จึงควรให้ความสำคัญกับการสร้างรายได้ที่ยั่งยืนและการลดการพึ่งพาแหล่งรายได้เดิม มากกว่าการมุ่งรักษาเงินสำรองเพียงอย่างเดียว

รหัสความเสี่ยง :	C1: การทุจริตด้านการเงินและบัญชี
ประเภทความเสี่ยง:	ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ Compliance Risk
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (รศ.ดร.เกรียงศักดิ์ ศรีเงินยวง) / รองอธิการบดี (รศ.ดร.ชัยยศ สัมฤทธิ์สกุล)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. จำนวนข้อร้องเรียนหรือเบาะแสด้านการเงินและบัญชีเพิ่มขึ้น 2. ผลการตรวจสอบภายในพบข้อบกพร่องซ้ำในหลายหน่วยงาน
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อเสริมสร้างระบบควบคุมภายในด้านการเงิน บัญชี และพัสดุให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล 2. เพื่อป้องกันและลดโอกาสการเกิดการทุจริต ความผิดพลาด และการใช้ทรัพยากรผิดวัตถุประสงค์ 3. เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบร่วมกัน 4. เพื่อรักษาความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและป้องกันความเสียหายต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):	(RA):	(RT):	6M	9M	สถานะ
KRI 1: จำนวนข้อบกพร่องที่มี นัยสำคัญด้านการเงินและบัญชีที่ ยังไม่ได้รับการแก้ไขภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	มีข้อบกพร่องที่มี นัยสำคัญ = 0 เรื่อง	ไม่เกิน 5 เรื่อง และต้อง ดำเนินการแก้ไข ภายในระยะเวลา ที่กำหนด	อยู่ระหว่างตรวจสอบ	ผลการตรวจสอบพบข้อสังเกต รวม 378 เรื่อง แบ่งเป็น ข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง และไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง	สูงกว่า Risk Tolerance โดยอยู่ระหว่างติดตามให้หน่วยงาน ดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของ ผู้ตรวจสอบภายใน

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):	(RA):	(RT):	6M	9M	สถานะ
KRI 2: จำนวนหน่วยงานที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (28 หน่วยงาน)	ไม่เกิน 5% (ไม่เกิน 2 หน่วยงาน)	6-10% (3-5 หน่วยงาน)	อยู่ระหว่างตรวจสอบ	96.4% 27/28ส่วนงาน	สูงกว่า Risk Tolerance
KRI 3: มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง	0 บาท (Zero Appetite)	ไม่เกิน 100,000 บาท	0 บาท	0 บาท	เป็นไปตาม Risk Appetite
KRI 4:จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน	0 เรื่อง	0 เรื่อง	0 เรื่อง	0 เรื่อง	เป็นไปตาม Risk Appetite

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	$4 \times 3 = 12$ H สูง	$1 \times 1 = 1$ L ต่ำ	$4 \times 3 = 12$ H สูง

วิเคราะห์ผลการประเมินความเสี่ยง

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง C1 การทุจริตด้านการเงินและบัญชี ยังคงอยู่ในระดับสูง (High) ที่ 12 คะแนน (4×3) สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ซึ่งกำหนดไว้ที่ 1 คะแนน (1×1) สะท้อนว่า แม้มหาวิทยาลัยยังไม่พบกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน และไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง แต่ผลการตรวจสอบพบข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชีในหลายส่วนงานเป็นจำนวนมาก ซึ่งเป็นสัญญาณเตือนถึงช่องว่างของระบบควบคุมภายในที่ยังต้องได้รับการแก้ไข และติดตามอย่างใกล้ชิด

ผลการติดตาม KRI 1 จำนวนข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านการเงินและบัญชีที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด พบว่า ผลการตรวจสอบรอบ 9 เดือนมีข้อสังเกต รวม 378 เรื่อง แบ่งเป็นข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง และไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง ซึ่งสูงกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดให้มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญได้ไม่เกิน 5 เรื่อง และต้อง ดำเนินการแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการติดตามให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบภายใน สถานการณ์ดังกล่าวสะท้อน ว่าประสิทธิภาพของระบบควบคุมภายในและการกำกับติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องยังไม่เพียงพอ สำหรับ KRI 2 จำนวนหน่วยงานที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ พบว่า มีหน่วยงานที่พบ ข้อบกพร่อง 27 จาก 28 ส่วนงาน หรือร้อยละ 96.4 สูงกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่เกิน 3-5 หน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าประเด็นข้อบกพร่องไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะ บางส่วนงาน แต่มีลักษณะกระจายอยู่ในวงกว้าง จึงควรพิจารณายกระดับจากการแก้ไขเป็นรายกรณีไปสู่การวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบ (Root Cause Analysis) และกำหนดมาตรการ ป้องกันการเกิดซ้ำในระดับมหาวิทยาลัย ในขณะเดียวกัน KRI 3 มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงอยู่ที่ 0 บาท และเป็นไปตาม Risk Appetite ที่กำหนดไว้เป็น Zero Appetite สะท้อนว่ายังไม่ปรากฏความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงจากเหตุการณ์ที่ติดตามในรอบรายงาน และ KRI 4 จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยันอยู่ที่ 0 เรื่อง ซึ่งเป็นไปตาม Risk Appetite เช่นเดียวกัน ผลดังกล่าวถือเป็นปัจจัยบวกและสะท้อนว่ามาตรการป้องกันและการตรวจสอบที่มีอยู่ยังสามารถช่วยยับยั้งไม่ให้ข้อบกพร่องพัฒนา ไปสู่เหตุการณ์ทุจริตที่ได้รับการยืนยันหรือความเสียหายทางการเงินได้

อย่างไรก็ตาม การที่ยังไม่พบความเสียหายหรือกรณีทุจริตที่ยืนยันแล้ว ไม่ควรนำไปตีความว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญจำนวน 186 เรื่อง และการพบข้อบกพร่องใน 27 จาก 28 ส่วนงาน เป็นตัวสะท้อนถึงความเปราะบางของระบบควบคุมภายในและกระบวนการกำกับดูแลด้านการเงินและบัญชี ซึ่งหากไม่ได้รับการแก้ไขอย่าง ทันท่วงที อาจเพิ่มโอกาสนำไปสู่ความผิดพลาด การใช้ทรัพยากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือการทุจริตในอนาคต รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความเชื่อมั่นต่อระบบบริหาร จัดการของมหาวิทยาลัย

ดังนั้น ระดับความเสี่ยงคงเหลือ 12 คะแนน (4×3) ระดับสูง (High) จึงเหมาะสมกับสถานการณ์รอบ 9 เดือน โดยมีปัจจัยหลักจาก โอกาสเกิดความเสี่ยงที่ยังอยู่ในระดับสูงจาก การพบข้อบกพร่องในวงกว้าง ขณะที่ผลกระทบอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องจากยังไม่พบความเสียหายทางการเงินหรือกรณีทุจริตที่ได้รับการยืนยัน ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญ กับการเร่งรัดแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ โดยเฉพาะประเด็นที่มีลักษณะซ้ำหรือเกิดขึ้นในหลายส่วนงาน ในระยะต่อไป ควรดำเนินการ จัดลำดับความสำคัญของข้อบกพร่องตามระดับ ความรุนแรงและความเร่งด่วน กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแก้ไขที่ชัดเจน ติดตามผลการแก้ไขจนปิดประเด็น และวิเคราะห์สาเหตุรากของข้อ บกพร่องที่เกิดซ้ำ พร้อมทั้งพัฒนา มาตรการควบคุมเชิงป้องกัน โดยเฉพาะการควบคุมการอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ การตรวจสอบเอกสารและรายการทางการเงิน การกระหายอดบัญชี และการควบคุมการเบิกจ่ายให้ เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกส่วนงาน

นอกจากนี้ ควรนำผลการตรวจสอบมาบูรณาการกับระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เช่น ปค.4 และ ปค.5 เพื่อให้ข้อบกพร่องจากการตรวจสอบถูกนำไปใช้ในการปรับปรุง มาตรการควบคุมและป้องกันการเกิดซ้ำอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมวัฒนธรรมด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในทุกระดับของมหาวิทยาลัย

สรุป: ความเสี่ยง C1 ยังคงอยู่ในระดับ สูง (High) 12 คะแนน แม้ยังไม่พบความเสียหายทางการเงินและกรณีทุจริตที่ได้รับการยืนยัน โดยประเด็นที่ต้องเร่งดำเนินการคือ การลด จำนวนข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญและลดจำนวนส่วนงานที่พบข้อบกพร่อง ให้กลับเข้าสู่ระดับ Risk Tolerance การติดตามรอบถัดไปจึงควรมุ่งวัด “ผลสำเร็จของการแก้ไขและป้องกันการ เกิดซ้ำ” มากกว่าการวัดเพียงจำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบ เพื่อให้สามารถลดโอกาสเกิดความเสี่ยงและระดับความเสี่ยงคงเหลือจากระดับสูงลงสู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้อย่าง ยั่งยืน

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
1. เสริมสร้างระบบควบคุมภายในด้าน การเงิน การบัญชี และพัสดุ (Internal Control)	- ทบทวนและปรับปรุงระบบควบคุมภายใน พร้อมติดตามการแก้ไขข้อบกพร่องจากการตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง	- ยังพบข้อบกพร่องด้านการควบคุม ภายในในหลายหน่วยงาน และการ ติดตามแก้ไขบางประเด็นยังไม่แล้วเสร็จ	- พัฒนาระบบติดตามการแก้ไข ข้อบกพร่อง (Follow-up System) และกำหนดระยะเวลาการแก้ไขที่ ชัดเจน	✓ ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง
2. จัดอบรมเจ้าหน้าที่เกี่ยวกับระเบียบ การเงินการคลัง พร้อมทดสอบความรู้ หลังอบรม	- จัดอบรมและเผยแพร่แนวปฏิบัติด้าน การเงิน การบัญชี และพัสดุ เพื่อ เสริมสร้างความเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน	- บุคลากรใหม่และผู้ปฏิบัติงานบางส่วน ยังขาดความเข้าใจในระเบียบที่ปรับปรุง ใหม่	- จัดอบรมต่อเนื่อง พัฒนาหลักสูตร e- Learning และจัดทำคลังความรู้ด้าน การเงินการคลัง	✓ ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้าน คุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity Culture)	- จัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และสื่อสารนโยบายธรรมาภิบาลแก่ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	- การสร้างวัฒนธรรมองค์กรต้องอาศัย เวลาและการมีส่วนร่วมจากทุก หน่วยงาน	- กำหนด KPI ด้านคุณธรรมและธรรมาภิ บาลในระดับหน่วยงาน และติดตามผล อย่างต่อเนื่อง	✓ ดำเนินการ อย่างต่อเนื่อง
4. เชื่อมโยงกับตัวชี้วัด ITA เพื่อให้การ บริหารความเสี่ยงสอดคล้องกับการ ประเมินคุณธรรม	- หน่วยงานจัดเตรียมข้อมูลและหลักฐาน สนับสนุนการประเมิน ITA และติดตามผล การดำเนินงานตามตัวชี้วัด	- การรวบรวมข้อมูลต้องอาศัยความ ร่วมมือจากหลายหน่วยงาน	- จัดตั้งคณะทำงาน ITA และพัฒนาระบบ ฐานข้อมูลกลางสำหรับจัดเก็บหลักฐาน	○ อยู่ระหว่าง ดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
5. การตรวจสอบภายใน (Internal Audit) แบบสุ่มตรวจ (Spot Check)	- ดำเนินการตรวจสอบภายในตามแผนประจำปี พร้อมสุ่มตรวจในพื้นที่เสี่ยง และติดตามการแก้ไขข้อเสนอนะ	- จำนวนหน่วยงานที่ต้องตรวจสอบมีมากเมื่อเทียบกับทรัพยากรของผู้ตรวจสอบ	- เพิ่มการตรวจสอบเชิงป้องกัน (Preventive Audit) และใช้ข้อมูลความเสี่ยงกำหนดพื้นที่ตรวจสอบ	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
6. จัดกิจกรรมปลูกฝังจริยธรรมและธรรมาภิบาล สร้างวัฒนธรรมและจิตสำนึกองค์กร	- ดำเนินกิจกรรมรณรงค์ด้านคุณธรรมจริยธรรม และการต่อต้านการทุจริตแก่บุคลากร	- บุคลากรบางส่วนยังเห็นว่ากิจกรรมเป็นภาระเพิ่มเติม	- บูรณาการกิจกรรมด้านจริยธรรมเข้ากับการพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการปฏิบัติงาน	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
7. สํารวจทัศนคติบุคลากรและประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรม	- เริ่มดำเนินการสำรวจความคิดเห็นและรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม	- บุคลากรบางส่วนยังไม่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสำรวจ	- สื่อสารความสำคัญของการประเมินและนำผลไปใช้ปรับปรุงการบริหารองค์กร	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
8. จัดอบรมกฎหมาย/ระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการเงินการคลังและการบริหารงานบุคคล	- จัดอบรมและเผยแพร่กฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องแก่บุคลากร	- กฎหมายและระเบียบมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง	- จัดอบรมทบทวนเป็นประจำ และเผยแพร่ข้อมูลผ่านระบบออนไลน์	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
9. ใช้ AI Audit Tools ตรวจจับธุรกรรมผิดปกติ	- อยู่ระหว่างศึกษาความเป็นไปได้และแนวทางการนำเทคโนโลยี Data Analytics และ AI มาใช้ในการตรวจสอบ	- ยังไม่มีระบบ AI Audit Tools ที่ใช้งานจริง และข้อมูลจากหลายระบบยังไม่เชื่อมโยงกัน	- พัฒนาระบบฐานข้อมูลกลางและดำเนินโครงการนำร่อง AI Audit Tools	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
10. จัดทำช่องทาง Whistleblowing พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส	- มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียนผ่านระบบของมหาวิทยาลัย และกำหนดแนวทางรักษาความลับของผู้แจ้ง	- บุคลากรบางส่วนยังไม่ทราบช่องทางหรือกังวลเรื่องผลกระทบ	- ประชาสัมพันธ์ช่องทางร้องเรียนและมาตรการคุ้มครองผู้แจ้งอย่างทั่วถึง	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
11. ใช้ระบบประเมินผลการปฏิบัติงานแบบ 360 องศา	- อยู่ระหว่างทบทวนแนวทางการเชื่อมโยงระบบประเมินผลกับหลักธรรมาภิบาล และการป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน	- ระบบประเมินผลยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มบุคลากร	- พัฒนาระบบประเมินผลให้เชื่อมโยงกับ Competency จริยธรรม และธรรมาภิบาล	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข	สถานะกิจกรรม
12. จัดกิจกรรมรณรงค์ “Zero Tolerance ต่อการทุจริต”	- สื่อสารนโยบายต่อต้านการทุจริตผ่านกิจกรรม การประชุม และสื่อประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	- การสร้างการรับรู้และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต้องอาศัยความต่อเนื่อง	- ดำเนินกิจกรรมรณรงค์อย่างสม่ำเสมอ และติดตามผลผ่านตัวชี้วัดด้านธรรมาภิบาล	✓ ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

Executive Summary

ผลการติดตามและประเมินความเสี่ยง C1 รอบ 9 เดือน พบว่า ระดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่ที่ 12 คะแนน (4 × 3) ระดับสูง (High) สูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่ 1 คะแนน (1 × 1) สะท้อนว่า แม้มหาวิทยาลัยยังไม่พบกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยัน และไม่พบความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริง แต่ยังมีข้อบกพร่องจากระบบควบคุมภายในจำนวนมากและกระจายอยู่ในหลายส่วนงาน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้โอกาสเกิดความเสี่ยงยังอยู่ในระดับสูง

ผลการติดตาม Key Risk Indicators (KRIs) พบว่า KRI ที่เกี่ยวข้องกับข้อบกพร่องด้านการเงินและบัญชียังสูงกว่า Risk Tolerance โดยผลการตรวจสอบรอบ 9 เดือนพบข้อสังเกตรวม 378 เรื่อง แบ่งเป็นข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง และไม่มีนัยสำคัญ 192 เรื่อง ขณะที่มีส่วนงานที่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 27 จาก 28 ส่วนงาน หรือร้อยละ 96.4 ซึ่งสูงกว่า Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่เกิน 3-5 ส่วนงานอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าปัญหาด้านการควบคุมไม่ได้จำกัดอยู่เฉพาะบางหน่วยงาน แต่มีลักษณะเป็นประเด็นเชิงระบบที่ควรได้รับการแก้ไขในระดับมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม ผลการติดตามยังมีปัจจัยบวกที่สำคัญ ได้แก่ มูลค่าความเสียหายทางการเงินที่เกิดขึ้นจริงอยู่ที่ 0 บาท และ จำนวนกรณีทุจริตด้านการเงินและบัญชีที่ได้รับการยืนยันอยู่ที่ 0 เรื่อง ซึ่งเป็นไปตาม Risk Appetite ที่กำหนดเป็น Zero Appetite สะท้อนว่ามาตรการป้องกัน การควบคุม และการตรวจสอบที่มีอยู่ยังสามารถช่วยป้องกันไม่ให้ข้อบกพร่องพัฒนาไปสู่เหตุการณ์ทุจริตที่ได้รับการยืนยันหรือความเสียหายทางการเงินได้ อย่างไรก็ตาม การไม่พบกรณีทุจริตหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นจริง ยังไม่สามารถสะท้อนว่าระบบควบคุมมีประสิทธิภาพเพียงพอในทุกส่วนงาน เนื่องจากการพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญจำนวนมากและการกระจายตัวในเกือบทุกส่วนงาน แสดงให้เห็นถึงช่องว่างในการปฏิบัติตามระเบียบ การควบคุมภายใน และการกำกับติดตาม หากข้อบกพร่องดังกล่าวไม่ได้รับการแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด อาจเพิ่มโอกาสเกิดความผิดพลาด การใช้ทรัพยากรไม่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ หรือการทุจริตในอนาคต รวมทั้งอาจส่งผลกระทบต่อความโปร่งใสและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในระยะต่อไป มหาวิทยาลัยควร เร่งรัดการแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ โดยจัดลำดับความสำคัญตามระดับความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน ติดตามผลจนสามารถปิดประเด็นได้ และวิเคราะห์สาเหตุราก (Root Cause Analysis) ของข้อบกพร่องที่เกิดซ้ำหรือพบในหลายส่วนงาน เพื่อพัฒนามาตรการควบคุมเชิงป้องกันและ กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุให้เป็นแนวทางเดียวกัน นอกจากนี้ ควรเชื่อมโยงผลการตรวจสอบเข้ากับระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน โดยเฉพาะ ปค.4 และ ปค.5 เพื่อให้ข้อค้นพบจากการตรวจสอบถูกนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบควบคุมอย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมการแบ่งแยกหน้าที่ การควบคุมการอนุมัติ การตรวจสอบเอกสารและรายการทางการเงิน การกระหายอดบัญชี และการติดตามการเบิกจ่าย ตลอดจนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านคุณธรรม ความโปร่งใส และความรับผิดชอบต่อทุกระดับ

สรุป: ความเสี่ยง C1 ยังคงอยู่ในระดับ สูง (High) 12 คะแนน โดยมีจุดแข็งคือยังไม่พบความเสียหายทางการเงินและกรณีทุจริตที่ได้รับการยืนยัน แต่มี สัญญาณความเสี่ยงจาก ข้อบกพร่องของระบบควบคุมภายในในวงกว้าง โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ 186 เรื่อง และการพบข้อบกพร่องใน 27 จาก 28 ส่วนงาน ดังนั้น ประเด็นเร่งด่วนของมหาวิทยาลัย ควรมุ่งที่ “การแก้ไขข้อบกพร่องและป้องกันการเกิดซ้ำ” เพื่อให้จำนวนข้อบกพร่องและจำนวนส่วนงานที่พบข้อบกพร่องลดลงเข้าสู่ระดับ Risk Tolerance และนำไปสู่การลดระดับความเสี่ยงจาก High สู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้อย่างยั่งยืน

รหัสความเสี่ยง :	D1 ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents)
ประเภทความเสี่ยง:	Digital Technology Risk (ด้านเทคโนโลยีดิจิทัล)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย) / ผู้ช่วยอธิการบดี (ผศ.ดร.จิระชัย ยมเกิด)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. การพยายามเข้าสู่ระบบ (Login Attempts) ที่ล้มเหลวเกินเกณฑ์ 2. การตรวจพบช่องโหว่ใหม่ในระบบ ERP / e-Learning / ระบบฐานข้อมูลสำคัญ 3. การแจ้งเตือนจากระบบ Firewall, SIEM หรือ IDS/IPS เพิ่มขึ้นผิดปกติ 4. การร้องเรียนจากผู้ใช้งานเกี่ยวกับความผิดปกติของระบบสารสนเทศ 5. การแจ้งเตือนภัยคุกคามจากหน่วยงานภายนอก เช่น สกมช. และ ThaiCERT
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อปกป้องข้อมูลสำคัญของนักศึกษา บุคลากร และงานวิจัยจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ 2. เพื่อรักษาความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศและบริการดิจิทัลของมหาวิทยาลัย 3. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยดิจิทัล (Digital University) อย่างมั่นคงและยั่งยืน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	(RA):	(RT):	6M	9M	สถานะ
KRI 1: รอยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์	≥ 90%	≥ 80%	88%	91%	เป็นไปตาม Risk Appetite
KRI 2: รอยละเหตุการณ์ที่ป้องกันได้สำเร็จ	≥ 95%	≥ 85%	96%	97%	เป็นไปตาม Risk Appetite และดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด
KRI 3: ผลการประเมินจาก สกมช.	ผ่าน ≥ 90%	ผ่าน ≥ 75%	อยู่ระหว่างประเมิน	อยู่ระหว่างประเมิน มาตรฐาน ISO27001	อยู่ระหว่างติดตามผลการประเมิน
KRI 4: จำนวนเหตุการณ์ Data Breach ที่เกิดขึ้นจริง	0 เหตุการณ์ Zero Appetite	ไม่ควรเกิดเหตุการณ์	ไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลรุนแรง	ไม่พบเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลหรือการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญ	เป็นไปตาม Risk Appetite

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	4*4 = 16 H สูง	3*3 = 9 M ปานกลาง	2*1=2 L ต่ำ

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน :

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ระดับความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Incidents) ลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากระดับสูง (High) ที่ 16 คะแนน (4 × 4) เหลือระดับต่ำ (Low) ที่ 2 คะแนน (2 × 1) ซึ่งต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่ 9 คะแนน สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมและการยกระดับระบบความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ และสามารถลดทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงได้อย่างเป็นรูปธรรม

ผลการติดตาม KRI พบว่า ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์เพิ่มขึ้นจาก 88% ในรอบ 6 เดือน เป็น 91% ในรอบ 9 เดือน ซึ่งสูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 90% ขณะที่ ร้อยละเหตุการณ์ที่สามารถป้องกันได้สำเร็จเพิ่มขึ้นจาก 96% เป็น 97% สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 95% แสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพของระบบป้องกันและการเฝ้าระวังภัยคุกคามที่มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ไม่พบเหตุการณ์ Data Breach หรือการรั่วไหลของข้อมูลหรือการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นไปตาม Risk Appetite ที่กำหนดเป็น Zero Appetite สะท้อนว่ามาตรการด้านการป้องกัน การควบคุมสิทธิ์การเข้าถึง การเฝ้าระวัง และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ สามารถควบคุมไม่ใหภัยคุกคามส่งผลกระทบต่อข้อมูลสำคัญและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญได้ อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินจาก สกมช. และการติดตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ยังอยู่ระหว่างการประเมิน จึงยังมีประเด็นที่ต้องติดตามเพื่อยืนยันความครบถ้วนและประสิทธิผลของระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ในภาพรวม ประกอบกับการขยายตัวของระบบดิจิทัล การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการให้บริการระบบสารสนเทศที่เพิ่มขึ้น อาจทำให้พื้นผิวการโจมตี (Attack Surface) และความซับซ้อนของภัยคุกคามเพิ่มขึ้นได้

ดังนั้น แม้สถานการณ์ปัจจุบันของ D1 จะอยู่ในระดับ ต่ำและควบคุมได้ แต่มหาวิทยาลัยยังควรรักษาระดับการเฝ้าระวังและมาตรการควบคุมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการพัฒนา ระบบ Security Monitoring และการแจ้งเตือนแบบ Real-time การทบทวนและทดสอบ Incident Response Plan การประเมินช่องโหว่และทดสอบระบบอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจน การสร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity แก่บุคลากรและนักศึกษา เพื่อรักษาระดับความพร้อมด้านไซเบอร์ให้สูงกว่า Risk Appetite และป้องกันไม่ใหระดับความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นในรอบการประเมินถัดไป

สรุปผลการดำเนินมาตรการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะ
1. เสริมสร้างระบบป้องกันภัยไซเบอร์ (Cybersecurity Infrastructure)	- ดำเนินการยกระดับระบบ Digital Security ได้แก่ การต่ออายุ SSL Certification, การ Block IP ที่ตรวจพบพฤติกรรมโจมตีจาก Log, การป้องกัน SQL Injection และการใช้ Endpoint Protection - พัฒนาระบบ Single Sign-on รองรับการใช้งานผ่าน ThaiID	- ระบบสารสนเทศมีความหลากหลายและกระจายอยู่หลายหน่วยงาน ทำให้การบริหารจัดการความมั่นคงปลอดภัยมีความซับซ้อน - โครงสร้างพื้นฐานและเครื่องมือด้าน Cybersecurity ยังต้องพัฒนาให้ครอบคลุมระบบสำคัญทั้งหมด - งบประมาณและบุคลากรเฉพาะทางมีข้อจำกัด	- จัดทำ Cybersecurity Roadmap ระดับมหาวิทยาลัย - ขยาย Firewall, Endpoint Protection และ Multi-factor Authentication ให้ครอบคลุมระบบสำคัญ - จัดลำดับความสำคัญของระบบ Critical Systems และยกระดับการป้องกันตามระดับความเสี่ยง	✓ ดำเนินการ ต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะ
	- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนบริการดิจิทัลของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง			
2. พัฒนาระบบเฝ้าระวังและตอบสนองเหตุการณ์ (Incident Response)	- มีการติดตามและดูแลระบบสารสนเทศอย่างต่อเนื่อง - มีการตรวจสอบ Log และดำเนินการ Block IP ที่พบพฤติกรรมการโจมตี - มีแผนบริหารความเสี่ยงด้านดิจิทัลระดับมหาวิทยาลัยด้าน Cyber Threat	- การเฝ้าระวังและวิเคราะห์เหตุการณ์ยังต้องพัฒนาให้เป็นระบบและครอบคลุมตลอดเวลา - บุคลากรเฉพาะทางด้าน Cybersecurity มีจำนวนจำกัด - การบูรณาการข้อมูลเหตุการณ์จากหลายระบบยังไม่สมบูรณ์	- จัดทำ/ทบทวน Incident Response Plan (IRP) และ Cybersecurity Playbook - พัฒนาระบบแจ้งเตือนเหตุการณ์แบบ Real-time - กำหนดระดับความรุนแรงและกระบวนการ Escalation ของเหตุการณ์ให้ชัดเจน - ทดสอบแผนตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	○ อยู่ระหว่างพัฒนา
3. สร้างความตระหนักรู้ด้าน Cybersecurity	- มีการดำเนินกิจกรรมพัฒนาทักษะด้าน ICT และเทคโนโลยีดิจิทัลแก่บุคลากรและนักศึกษา - มีการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรเพื่อนำความรู้ไปต่อยอดด้านยุทธศาสตร์และนวัตกรรมของมหาวิทยาลัย	- การพัฒนาความรู้ด้าน Cyber Hygiene ยังต้องครอบคลุมบุคลากรและนักศึกษาทุกกลุ่ม - ความเสี่ยงจาก Phishing และ Social Engineering ยังคงต้องเฝ้าระวัง	- จัดอบรม Cybersecurity Awareness อย่างต่อเนื่อง - จัด Phishing Simulation และประเมินผลพฤติกรรมผู้ใช้งาน - จัดทำสื่อ Cybersecurity Awareness ให้เหมาะกับบุคลากรและนักศึกษาแต่ละกลุ่ม	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง/ควรเพิ่มความเข้มข้น
4. การควบคุมสิทธิ์และคุ้มครองข้อมูล (Access Control & PDPA)	- มีการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อรองรับภารกิจหลายด้าน ทั้งบริการนักศึกษา ทรัพยากรบุคคล การศึกษา วิจัย และธรรมาภิบาล - มีการพัฒนาระบบ Single Sign-on รองรับ ThaiID เพื่อเพิ่มความปลอดภัยในการพิสูจน์ตัวตน	- การกำหนดสิทธิ์การเข้าถึงข้อมูลในระบบต่าง ๆ ยังต้องพัฒนาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน - บุคลากรบางส่วนยังต้องเพิ่มความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	- ทบทวนสิทธิ์ตามหลัก Need-to-Know และ Least Privilege อย่างสม่ำเสมอ - กำหนดมาตรฐาน Access Control ระดับมหาวิทยาลัย - จัดทำแนวปฏิบัติด้าน PDPA และอบรมบุคลากรอย่างต่อเนื่อง	○ อยู่ระหว่างพัฒนา

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน รอบ 9 เดือน	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะ
	- มีการดำเนินกิจกรรมสร้างความรู้ความเข้าใจด้านกฎหมายและการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล			
5. การใช้เทคโนโลยีตรวจจับภัยคุกคาม	- มีการใช้ Log เพื่อสนับสนุนการตรวจจับพฤติกรรมโจมตีและดำเนินการ Block IP - มีการใช้ Endpoint Protection และมาตรการป้องกัน SQL Injection - มีการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบดิจิทัลอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับ Digital University	- เครื่องมือวิเคราะห์และตรวจจับภัยคุกคามยังต้องเพิ่มประสิทธิภาพ - Log และ Security Event จากหลายระบบยังไม่รวมศูนย์อย่างสมบูรณ์ - การวิเคราะห์เชิงรุกและการใช้ Analytics ยังมีข้อจำกัด	- พัฒนา Centralized Security Monitoring / Log Management - พิจารณาการใช้ SIEM เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ Security Events - นำ AI/Data Analytics มาใช้สนับสนุนการตรวจจับความผิดปกติและภัยคุกคาม	○ อยู่ระหว่างพัฒนา
6. การกำกับดูแลและการบูรณาการด้านดิจิทัล	- มีการขับเคลื่อน Digital University ภายใต้อาณาเขต Digital Platform และ Single Data - มีการพัฒนาระบบ Dashboard หลายระดับเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ - มีการพัฒนาระบบสารสนเทศครอบคลุมหลายภารกิจของมหาวิทยาลัย และมีการเชื่อมโยงข้อมูลกับระบบภายนอกผ่าน UniConn/University Connected	- ระบบสารสนเทศและข้อมูลมีความหลากหลายและต้องเชื่อมโยงระหว่างหลายหน่วยงาน - Data Governance และมาตรฐานข้อมูลกลางยังต้องพัฒนาให้เป็นระบบเดียวกัน - การเชื่อมโยงข้อมูลเพิ่มความจำเป็นในการควบคุมความมั่นคงปลอดภัยและสิทธิ์การเข้าถึง	- จัดทำ Digital Governance Framework และ Data Governance Framework ระดับมหาวิทยาลัย - กำหนดมาตรฐานข้อมูลกลางและเจ้าของข้อมูล (Data Owner) ให้ชัดเจน - กำหนดมาตรฐาน Security และ Privacy สำหรับการเชื่อมโยงข้อมูลทุกระบบ - บูรณาการการบริหาร Digital Risk เข้ากับการกำกับดูแล Digital Transformation	○ อยู่ระหว่างพัฒนา

Executive Summary

ผลการติดตามและประเมินความเสี่ยง D1 รอบ 9 เดือน พบว่า ระดับความเสี่ยงคงเหลืออยู่ที่ 2 คะแนน (2×1) ระดับต่ำ (Low) ลดลงอย่างมีนัยสำคัญจากระดับก่อนดำเนินงานที่ 16 คะแนน (4×4) ระดับสูง (High) และต่ำกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ที่ 9 คะแนน สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมและการยกระดับความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิผลในการลดทั้งโอกาสเกิดและผลกระทบจากภัยคุกคามทางไซเบอร์

ผลการติดตาม Key Risk Indicators (KRIs) พบว่า ร้อยละความพร้อมของระบบป้องกันภัยคุกคามไซเบอร์เพิ่มขึ้นจาก 88% ในรอบ 6 เดือน เป็น 91% ในรอบ 9 เดือน สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 90% ขณะที่ร้อยละเหตุการณ์ที่สามารถป้องกันได้สำเร็จเพิ่มขึ้นจาก 96% เป็น 97% สูงกว่า Risk Appetite ที่กำหนดไว้ไม่น้อยกว่า 95% สะท้อนถึงประสิทธิภาพของระบบป้องกันและการเฝ้าระวังภัยคุกคามที่มีพัฒนาการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง สำหรับตัวชี้วัดด้านการประเมินจาก สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) ยังอยู่ระหว่างการประเมิน รวมถึงการติดตามมาตรฐาน ISO/IEC 27001 จึงยังไม่สามารถสรุปผลการประเมินได้ในรอบรายงานนี้

อย่างไรก็ตาม ควรติดตามผลอย่างใกล้ชิดและนำข้อเสนอแนะจากการประเมินมาใช้เป็นข้อมูลในการยกระดับระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ของมหาวิทยาลัยต่อไป ในด้านเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรง พบว่า ไม่พบเหตุการณ์ Data Breach หรือการรั่วไหลของข้อมูลหรือการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นไปตาม Risk Appetite ที่กำหนดเป็น Zero Appetite สะท้อนว่ามาตรการป้องกัน การควบคุมสิทธิ์ การเฝ้าระวัง และการตอบสนองต่อเหตุการณ์ สามารถช่วยจำกัดความเสี่ยงไม่ให้พัฒนาไปสู่เหตุการณ์ที่สร้างความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญต่อข้อมูลและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ภัยคุกคามทางไซเบอร์ยังคงเป็นความเสี่ยงที่ต้องเฝ้าระวังอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากมหาวิทยาลัยมีการขยายการใช้ระบบดิจิทัล การเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างหน่วยงาน และการใช้บริการระบบสารสนเทศและ Cloud มากขึ้น ประกอบกับรูปแบบภัยคุกคามที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น แม้ระดับความเสี่ยงปัจจุบันจะอยู่ในระดับต่ำ แต่ไม่ควรลดระดับการเฝ้าระวังหรือมาตรการควบคุมที่มีอยู่

ในระยะต่อไป มหาวิทยาลัยควรรักษาระดับ Cybersecurity Readiness ให้สูงกว่า Risk Appetite อย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งพัฒนาระบบเฝ้าระวังและแจ้งเตือนแบบ Real-time เพิ่มประสิทธิภาพการรวบรวมและวิเคราะห์ Log และเหตุการณ์ด้านความมั่นคงปลอดภัย ทบทวนและทดสอบ Incident Response Plan (IRP) อย่างสม่ำเสมอ ดำเนินการ Vulnerability Assessment และ Penetration Testing ตามความเหมาะสม รวมทั้งส่งเสริม Cybersecurity Awareness และการป้องกัน Phishing/Social Engineering แก่บุคลากรและนักศึกษาอย่างต่อเนื่อง

สรุป: ความเสี่ยง D1 มีผลการดำเนินงาน อยู่ในระดับควบคุมได้และมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยระดับความเสี่ยงลดจาก High 16 คะแนน เหลือ Low 2 คะแนน และ KRI หลัก 2 ตัวบรรลุ Risk Appetite ขณะที่ยังไม่พบ Data Breach ที่มีความสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินจาก สกมช. และมาตรฐาน ISO/IEC 27001 ยังอยู่ระหว่างการติดตาม จึงควรรักษามาตรการควบคุมและพัฒนาความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์อย่างต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงกลับเพิ่มสูงขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของภัยคุกคามในอนาคต

รหัสความเสี่ยง :	R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์
ประเภทความเสี่ยง:	Reputation Risk (ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือขององค์กร)
ผู้บริหารเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owners)	รองอธิการบดี (ผศ.ดร.ประภากร ธาราฉาย)
สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signals)	1. การปรากฏของข่าวหรือประเด็นเชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสื่อสังคมออนไลน์และสื่อมวลชน 2. จำนวนข้อร้องเรียนจากนักศึกษา ผู้ปกครอง หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพิ่มขึ้น 3. ผลสำรวจความพึงพอใจและความเชื่อมั่นของผู้รับบริการลดลง 4. จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาหรือความร่วมมือทางวิชาการลดลง
วัตถุประสงค์ความเสี่ยง	1. เพื่อรักษาและเสริมสร้างภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ 2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจจากนักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากร ศิษย์เก่า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกภาคส่วน

ผลการติดตามตัวบ่งชี้ความเสี่ยง (Key Risk Indicators : KRIs)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	(RA):	(RT):	6M	9M	สถานะ
KRI 1: การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์	ยอมรับได้เฉพาะประเด็นเชิงลบเล็กน้อย และสามารถชี้แจงแก้ไข	หากเผยแพร่ในสื่อที่มีผู้ติดตาม >100,000 หรือ Engagement	พบเหตุการณ์เชิงลบ 2-3 กรณี ที่มี Engagement เกิน 5% ในกลุ่มศิษย์เก่าและนักศึกษา	ไม่พบประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ที่เข้าเกณฑ์เป็นเหตุการณ์ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงในรอบ 9 เดือน ทั้งนี้ ยังคงมีการติดตาม	ควบคุมได้

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :	(RA):	(RT):	6M	9M	สถานะ
	ได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด	>5% ถือว่าเกินระดับยอมรับ		ข่าวสาร ข้อคิดเห็น และข้อร้องเรียนที่อาจพัฒนาเป็นประเด็นด้านชื่อเสียงอย่างต่อเนื่อง	
KRI 2: การตอบสนองต่อเหตุการณ์ Response Time	สามารถตอบสนองและชี้แจงประเด็นภายใน 24 ชั่วโมง	ต้องดำเนินการภายใน 48 ชั่วโมง	เฉลี่ยดำเนินการได้ภายใน 24-48 ชม. สำหรับข่าวอุบัติเหตุ แต่ข่าวจริยธรรมใช้เวลานานกว่า	สามารถตอบสนองและประสานงานต่อเหตุการณ์ทั่วไปได้ภายใน 24-48 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรม ธรรมาภิบาล และข้อร้องเรียนที่มีความซับซ้อนยังมีความเสี่ยงที่จะใช้เวลานานกว่า 24 ชั่วโมง เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบและกลั่นกรองข้อเท็จจริงก่อนการชี้แจง	เฝ้าระวัง/อยู่ระหว่างปรับปรุง

ผลการประเมินระดับความเสี่ยง:

รอบการรายงาน	ค่าคะแนนก่อนดำเนินงาน	ค่าคะแนนที่ยอมรับได้	ค่าคะแนนคงเหลือ
รอบ 9 เดือน	$3 \times 4 = 12$ H สูง	$2 \times 1 = 2$ L ต่ำ	$2 \times 3 = 6$ M ปานกลาง

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน :

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง R1: มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ 6 คะแนน (2×3) อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ลดลงจากระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการซึ่งอยู่ที่ 12 คะแนน (3×4) ระดับสูง (High) และยิ่งสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 2 คะแนน (2×1) สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมและการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดำเนินการอยู่มีส่วนช่วยลดระดับความเสี่ยงลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงคงเหลือยังไม่ลดลงสู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ จึงยังจำเป็นต้องติดตามและพัฒนามาตรการควบคุมอย่างต่อเนื่อง

ผลการติดตาม KRI 1 การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ พบว่า ในรอบ 9 เดือน ไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยบนสื่อสังคมออนไลน์ ตามเกณฑ์ที่กำหนด สะท้อนถึงแนวโน้มการควบคุมและเฝ้าระวังประเด็นด้านภาพลักษณ์ที่ดีขึ้น ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยยังจำเป็นต้องติดตามความคิดเห็นข่าวสาร ขอร้องเรียน และประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบนสื่อสังคมออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากประเด็นขนาดเล็กสามารถขยายตัวได้อย่างรวดเร็วและอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สำหรับ KRI 2 ระยะเวลาการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Response Time) พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถประสานงานและตอบสนองต่อเหตุการณ์ทั่วไปได้ภายในประมาณ 24-48 ชั่วโมง ซึ่งโดยภาพรวมยังอยู่ภายในระดับ Risk Tolerance ที่กำหนดไว้ไม่เกิน 48 ชั่วโมง แต่ยังไม่สามารถบรรลุระดับ Risk Appetite ที่ต้องการให้สามารถตอบสนองและชี้แจงประเด็นสำคัญได้ภายใน 24 ชั่วโมงอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม ธรรมาภิบาล หรือขอร้องเรียนที่มีความซับซ้อน ซึ่งมีแนวโน้มใช้เวลานานกว่า 24 ชั่วโมง เนื่องจากต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริง การกลั่นกรองข้อมูล การประสานงานระหว่างหน่วยงาน และการพิจารณาแนวทางการสื่อสารก่อนเผยแพร่ต่อสาธารณะ ประเด็นดังกล่าวจึงถือเป็นช่องว่างที่ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อเพิ่มความรวดเร็วและประสิทธิภาพในการตอบสนองต่อเหตุการณ์

ทั้งนี้ จากข้อมูลการรับเรื่องร้องเรียนของมหาวิทยาลัยในปีงบประมาณ 2569 พบว่ามี ขอร้องเรียนจำนวน 9 รายการ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวเป็นข้อมูลจาก ระบบรับเรื่องร้องเรียน และไม่สามารถตีความโดยตรงว่าเป็น “ข่าวเชิงลบ” หรือ “เหตุการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงบนสื่อสังคมออนไลน์” เนื่องจากขอร้องเรียนไม่ได้หมายความว่าจะมีการเผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ หรือมีจำนวนผู้ติดตามและ Engagement สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด ดังนั้น จึงไม่ควรนำจำนวนขอร้องเรียนดังกล่าวมาใช้แทนจำนวน Reputation Incident จากรายละเอียดขอร้องเรียน พบประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จรรยาบรรณอาจารย์/บุคลากร 1 รายการ หมวดทั่วไป 3 รายการ และประเด็นด้านธรรมาภิบาลของอิกิรสบดี 1 รายการ เป็นต้น ทั้งนี้ ข้อมูลขอร้องเรียนดังกล่าวมีลักษณะเป็นข้อมูลจากระบบรับเรื่องร้องเรียนและไม่ได้เปิดเผยรายละเอียดของแต่ละกรณีต่อสาธารณะ จึงควรใช้เป็น สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning Signal) สำหรับการติดตามความเสี่ยงด้านชื่อเสียง มากกว่าการนำไปจัดเป็นเหตุการณ์ข่าวเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ เมื่อพิจารณาภาพรวม แม้ในรอบ 9 เดือนจะไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงบนสื่อสังคมออนไลน์ แต่ระดับความเสี่ยงคงเหลือยังอยู่ที่ ปานกลาง (Medium) เนื่องจากลักษณะของ Reputation Risk

เป็นความเสี่ยงที่สามารถขยายตัวอย่างรวดเร็ว และหากเกิดเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม ธรรมาภิบาล ความปลอดภัย การให้บริการ หรือข้อร้องเรียนของนักศึกษาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง แม้ปัจจุบันยังไม่ปรากฏเหตุการณ์ที่เข้าเกณฑ์ก็ตาม

ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรยกระดับการบริหารความเสี่ยงจากการตอบสนองเมื่อเกิดเหตุการณ์ไปสู่ การบริหารจัดการชื่อเสียงเชิงรุก (Proactive Reputation Management) โดยเร่งพัฒนาระบบ Social Listening และ Social Media Monitoring ให้สามารถติดตามประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นระบบ พร้อมกำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ (Incident Severity) เกณฑ์การยกระดับเหตุการณ์ (Escalation Criteria) และเกณฑ์การแจ้งเตือนล่วงหน้าให้ชัดเจน รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบและผู้มีอำนาจในการสื่อสารในแต่ละระดับของเหตุการณ์ นอกจากนี้ ควรเร่งจัดทำและนำ Crisis Communication Plan และ Crisis Response Team ระดับมหาวิทยาลัยไปใช้จริง โดยกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ สายการประสานงาน และ Response Time ที่ชัดเจน โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง ตลอดจนเชื่อมโยงข้อมูลจาก ระบบรับเรื่องร้องเรียน การตรวจสอบข้อเท็จจริง การสื่อสารองค์กร และระบบติดตามสื่อสังคมออนไลน์ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถตรวจจับสัญญาณเตือนภัย ประเมินสถานการณ์ ตัดสินใจ และตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง โปร่งใส และทันต่อสถานการณ์

สรุป: ความเสี่ยง R1 ในรอบ 9 เดือนมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างชัดเจน โดยไม่พบประเด็นเชิงลบที่เข้าเกณฑ์เป็นเหตุการณ์ความเสี่ยงด้านชื่อเสียงบนสื่อสังคมออนไลน์ และสามารถลดระดับความเสี่ยงจาก High เป็น Medium อย่างไรก็ตาม ระดับความเสี่ยงยังสูงกว่า Risk Appetite เนื่องจากยังมีช่องว่างด้าน Response Time กระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่มีความซับซ้อน และระบบบริหารจัดการชื่อเสียงเชิงรุก จึงควรคงความเสี่ยง R1 ไว้ในแผนบริหารความเสี่ยง และดำเนินมาตรการควบคุมต่อเนื่องในรอบถัดไป โดยมุ่งลด Response Time ให้สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์สำคัญได้ภายใน 24 ชั่วโมง และพัฒนาระบบเฝ้าระวังและแจ้งเตือนล่วงหน้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

สรุปผลการดำเนินการควบคุม (รอบ 9 เดือน):

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะกิจกรรม
การสื่อสารและการสร้างความเข้าใจ (Communication & Information Management)				
1. สื่อสารอย่างโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ พร้อมส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กร	- มหาวิทยาลัยมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารผ่านช่องทางหลัก ได้แก่ เว็บไซต์มหาวิทยาลัย สื่อสังคมออนไลน์ และช่องทางประชาสัมพันธ์ภายใน เพื่อสร้างความเข้าใจแก่บุคลากร นักศึกษา และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	- ข้อมูลบางประเด็นถูกเผยแพร่จากหลายช่องทาง ทำให้เกิดความแตกต่างในการรับรู้	- จัดตั้งศูนย์กลางข้อมูลข่าวสาร (Information Hub) เพื่อให้ข้อมูลสำคัญเป็นมาตรฐานเดียวกัน	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะกิจกรรม
	- มีการชี้แจงประเด็นสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ เช่น นโยบาย ระเบียบ และแนวทางการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย - มีการติดตามประเด็นที่เกิดขึ้นในสังคมออนไลน์ และดำเนินการชี้แจงเมื่อพบข้อมูลคลาดเคลื่อน	- การส่งต่อข้อมูลจากหน่วยงานต้นเรื่องมายังส่วนกลางบางกรณียังใช้เวลานาน ส่งผลต่อความรวดเร็วในการตอบสนอง	- กำหนดขั้นตอนการแจ้งเหตุและรายงานประเด็นที่อาจกระทบชื่อเสียงภายในระยะเวลาที่กำหนด	
2. จัดทำแผนสื่อสารเชิงกลยุทธ์และทีมสื่อสารเฉพาะกิจ (Crisis Communication Plan)	- มีการปรับปรุงแนวทางการสื่อสารองค์กรให้สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้รับสารยุคดิจิทัล - มีการประสานงานระหว่างฝ่ายสื่อสารองค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเมื่อเกิดประเด็นที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง	- ยังไม่มีแผน Crisis Communication Plan ที่ครอบคลุมทุกประเภทเหตุการณ์ ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง - บทบาทหน้าที่ของทีมสื่อสารภาวะวิกฤตยังไม่กำหนดอย่างเป็นทางการ	- จัดทำ Crisis Communication Plan ระดับมหาวิทยาลัย - จัดตั้ง Crisis Communication Team พร้อมกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และช่องทางประสานงาน	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ
3. กำหนดกระบวนการจัดการแถลงข่าว	- มีการดำเนินการชี้แจงข่าวสารสำคัญผ่านช่องทางประชาสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัย - มีการประสานผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องก่อนเผยแพร่ข้อมูลต่อสาธารณะ	- ขั้นตอนการอนุมัติและกลั่นกรองข้อมูลก่อนเผยแพร่ยังไม่มีความชัดเจน	- จัดทำคู่มือกระบวนการแถลงข่าว และการตอบสนองต่อสื่อมวลชน - กำหนดผู้มีอำนาจให้ข้อมูลในแต่ละประเภทเหตุการณ์	○ อยู่ระหว่างปรับปรุง
4. จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษา ทั้งด้านจริยธรรมและการสื่อสารวิกฤต	- มีการส่งเสริมกิจกรรมด้านคุณธรรม จริยธรรม และธรรมาภิบาลแก่บุคลากรและนักศึกษา- มีการสื่อสารแนวปฏิบัติการใช้สังคมออนไลน์อย่างเหมาะสม	- บุคลากรบางกลุ่มยังขาดความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทในการสื่อสารเมื่อเกิดภาวะวิกฤต	- จัดอบรม Crisis Communication และ Digital Citizenship - จัดทำแนวทางปฏิบัติสำหรับบุคลากรเมื่อพบเหตุการณ์ที่อาจกระทบชื่อเสียง	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (Complaint & Response System)				
5. พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนและติดตามผลที่เข้าถึงง่ายและตอบสนองเร็ว	- มีช่องทางรับเรื่องร้องเรียน เช่น Web Complaint และ Line OA เพื่อเพิ่มช่องทางการเข้าถึงของผู้รับบริการ- มีการติดตามและประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อแก้ไขปัญหา	- ช่องทางรับเรื่องร้องเรียนยังไม่เชื่อมโยงเป็นระบบเดียวกัน- ผู้ร้องเรียนบางส่วนยังมีความกังวลเรื่องการรักษาความลับของข้อมูล	- พัฒนาระบบรับเรื่องร้องเรียนแบบ One Stop Service - กำหนด SLA ระยะเวลาการตอบกลับ และติดตามผลอย่างชัดเจน	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะกิจกรรม
6. เน้นการสื่อสารโปร่งใสและรวดเร็ว เพื่อสร้างความเข้าใจและลดข่าวลือ	- มีการชี้แจงข้อเท็จจริงในประเด็นที่ได้รับความสนใจจากนักศึกษาและบุคลากร- มีการเปิดพื้นที่รับฟังความคิดเห็น เช่น Public Hearing เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกัน	- การรับรู้ข้อมูลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียแต่ละกลุ่มยังแตกต่างกัน	- เพิ่มช่องทางสื่อสารเชิงรุกกับนักศึกษา ศิษย์เก่า และบุคลากร - จัดทำ FAQ สำหรับประเด็นที่มีความเสี่ยงต่อภาพลักษณ์	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (Governance & Ethics)				
7. ส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่โปร่งใสและรับผิดชอบ	- มีการขับเคลื่อนกิจกรรมด้านธรรมาภิบาล คุณธรรม และความโปร่งใสภายในองค์กร - ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรมและความรับผิดชอบ	- การสร้างวัฒนธรรมความโปร่งใсыังต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในทุกระดับ	- พัฒนากิจกรรมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านธรรมาภิบาล - เชื่อมโยงกับการประเมิน ITA และ Risk Culture	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
8. จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเรื่องจริยธรรม (Ethics Training)	- มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ	- การเข้าร่วมกิจกรรมของบางกลุ่มยังไม่ครอบคลุมทั้งหมด	- จัดทำหลักสูตร Ethics Training แบบออนไลน์ - กำหนดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาบุคลากรประจำปี	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์ภายนอก (Reputation & Stakeholder Engagement)				
9. สร้างความสัมพันธ์กับสื่อและชุมชนเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือ	- มีการเผยแพร่ผลงานวิจัย นวัตกรรม การบริการวิชาการ และกิจกรรมเพื่อสังคมอย่างต่อเนื่อง - สร้างความสัมพันธ์กับภาคีเครือข่ายและชุมชน	- การสื่อสารผลงานเชิงคุณค่าของมหาวิทยาลัยยังไม่ครอบคลุมทุกกลุ่มเป้าหมาย	- จัดทำแผน Stakeholder Engagement - เพิ่มความร่วมมือกับสื่อภายนอกเพื่อเผยแพร่ภาพลักษณ์เชิงบวก	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
10. สร้างแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์ผ่านกิจกรรม CSR และการประชาสัมพันธ์เชิงบวก	- มีการเผยแพร่กิจกรรม Green University ความยั่งยืน งานวิจัย และนวัตกรรม เพื่อสร้างภาพลักษณ์เชิงบวก	- ยังไม่มีแผนฟื้นฟูภาพลักษณ์อย่างเป็นระบบเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต	- จัดทำ Reputation Recovery Plan - กำหนดแนวทางฟื้นฟูความเชื่อมั่นหลังเกิดเหตุการณ์	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

มาตรการ/กิจกรรม	ผลการดำเนินงาน (9 เดือน)	ปัญหา/อุปสรรค	แนวทางแก้ไข (Action Plan)	สถานะกิจกรรม
11. ใช้ Social Listening เพื่อติดตามกระแสสังคม	- มีการติดตามความคิดเห็นและประเด็นที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบนสื่อสังคมออนไลน์	- การวิเคราะห์ยังเน้นข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น Like Share Reach มากกว่าความรู้สึกของผู้รับสาร	- พัฒนาระบบ Social Listening และ Sentiment Analysis - จัดทำรายงานแนวโน้มภาพลักษณ์รายเดือน	○ อยู่ระหว่างพัฒนา
ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน (Safety & Security Management)				
12. เพิ่มการฝึกซ้อมแผนตอบสนองเหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill)	- มีการดำเนินกิจกรรมด้านความปลอดภัยและอาชีวอนามัย- ส่งเสริมการสร้าง Safety Campus	- การฝึกซ้อมยังไม่ครอบคลุมทุกประเภทเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง	- จัดทำแผนซ้อมเหตุฉุกเฉินประจำปี - ประเมินผลและปรับปรุงแผนหลังการฝึกซ้อม	✓ ดำเนินการต่อเนื่อง
13. จัดทำคู่มือการจัดการเหตุฉุกเฉินสำหรับบุคลากรและนักศึกษา	- มีแนวทางด้านความปลอดภัยและการปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน	- คู่มือบางประเภทเหตุการณ์ยังต้องปรับปรุงให้ทันสมัย	- จัดทำ Emergency Response Manual ครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญ - เผยแพร่ผ่านระบบดิจิทัล	○ อยู่ระหว่างปรับปรุง
14. จัดตั้งทีมจัดการวิกฤต Crisis Response Team	- มีการประสานงานระหว่างหน่วยงานเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ	- ยังไม่มีโครงสร้างทีม Crisis Response Team อย่างเป็นทางการ	- จัดตั้ง Crisis Response Team ระดับมหาวิทยาลัย - กำหนดผู้รับผิดชอบ ช่องทางสั่งการ และแผนปฏิบัติการ	○ อยู่ระหว่างดำเนินการ

Executive Summary

จากผลการติดตามและประเมินความเสี่ยงรอบ 9 เดือน พบว่า ความเสี่ยง R1 มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ มีระดับความเสี่ยงคงเหลือ 6 คะแนน (2×3) อยู่ในระดับปานกลาง (Medium) ลดลงจากระดับความเสี่ยงก่อนดำเนินการ 12 คะแนน (3×4) ระดับสูง (High) และยังสูงกว่าระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) ซึ่งกำหนดไว้ที่ 2 คะแนน (2×1) สะท้อนให้เห็นว่ามาตรการควบคุมที่มหาวิทยาลัยดำเนินการสามารถลดโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงลงได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงยังไม่ลดลงสู่ระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ จึงยังจำเป็นต้องเฝ้าระวังและยกระดับมาตรการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง

ผลการติดตาม KRI 1 การปรากฏของประเด็นเชิงลบในสื่อสังคมออนไลน์ พบว่า ในรอบ 9 เดือนมีประเด็นเชิงลบจำนวน 3 กรณี ที่เผยแพร่ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ และบางกรณีมีระดับ Engagement สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด แม้ว่ามหาวิทยาลัยจะสามารถติดตาม วิเคราะห์ และชี้แจงข้อเท็จจริงเพื่อลดผลกระทบได้ แต่ผลการดำเนินงานยัง สูงกว่า Risk Appetite และอยู่ภายใต้ Risk Tolerance จึงสะท้อนถึงความจำเป็นในการพัฒนาระบบเฝ้าระวังประเด็นด้านชื่อเสียงให้มีลักษณะเชิงรุกและสามารถตรวจจับสัญญาณความเสี่ยงได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น สำหรับ KRI 2 ระยะเวลาการตอบสนองต่อเหตุการณ์ (Response Time) พบว่า มหาวิทยาลัยสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ทั่วไปได้เฉลี่ยประมาณ 24-48 ชั่วโมง อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ จริยธรรม ธรรมาภิบาล และข้อร้องเรียนที่มีความซับซ้อน ยังใช้เวลามากกว่ากรอบเป้าหมาย สะท้อนช่องว่างสำคัญด้านการประสานงาน การกลั่นกรองข้อเท็จจริง การตัดสินใจ และการกำหนดผู้มีอำนาจในการสื่อสาร ซึ่งอาจทำให้ประเด็นขยายตัวในสื่อสังคมออนไลน์และเพิ่มผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ในรอบ 9 เดือน มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการมาตรการควบคุมครอบคลุม 5 มิติสำคัญ ได้แก่ (1) การสื่อสารและการจัดการข้อมูล (2) ระบบรับเรื่องร้องเรียนและการตอบสนอง (3) ธรรมาภิบาลและจริยธรรมองค์กร (4) การสร้างภาพลักษณ์และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และ (5) ความปลอดภัยและการจัดการเหตุฉุกเฉิน โดยกิจกรรมส่วนใหญ่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง และมีมาตรการสำคัญที่อยู่ระหว่างการพัฒนา เช่น Crisis Communication Plan, Crisis Communication Team, Social Listening และ Sentiment Analysis, Reputation Recovery Plan, Crisis Response Team และ Emergency Response Manual ซึ่งถือเป็นองค์ประกอบสำคัญในการยกระดับระบบบริหารความเสี่ยงด้านชื่อเสียงจากการตอบสนองเมื่อเกิดเหตุการณ์ไปสู่การบริหารเชิงรุก อย่างไรก็ตาม ประเด็นที่ควรเร่งดำเนินการในระยะต่อไป คือ การบูรณาการระบบ Social Media Monitoring/Social Listening กับระบบรับเรื่องร้องเรียนและการบริหารภาวะวิกฤต ให้เป็นระบบเดียวกัน การกำหนด ระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ (Incident Severity Level) และเกณฑ์ Escalation ที่ชัดเจน การกำหนดผู้มีอำนาจตัดสินใจและผู้มีอำนาจในการสื่อสารในแต่ละระดับเหตุการณ์ ตลอดจนการกำหนด SLA และ Response Time ที่ชัดเจน โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่มีความอ่อนไหวด้านจริยธรรม ธรรมาภิบาล หรือเกี่ยวข้องกับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในวงกว้าง

สรุป: ความเสี่ยง R1 มีแนวโน้มดีขึ้นจากระดับสูง (High) เป็นระดับปานกลาง (Medium) แสดงให้เห็นว่าระบบควบคุมและการตอบสนองของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพในระดับหนึ่ง แต่ระดับความเสี่ยงคงเหลือยังสูงกว่า Risk Appetite จึงยังไม่ควรพิจารณาปิดหรือยุติการบริหารความเสี่ยงในประเด็นนี้ ประเด็นสำคัญสำหรับการบริหารในระยะต่อไป คือการเปลี่ยนจาก “Reactive Reputation Management” ไปสู่ “Proactive Reputation Management” โดยใช้ข้อมูลจาก Social Listening และระบบร้องเรียนเป็นสัญญาณเตือนล่วงหน้า เชื่อมโยงกับกระบวนการตรวจสอบข้อเท็จจริง การตัดสินใจของผู้บริหาร และการสื่อสารภาวะวิกฤตอย่างเป็นระบบ ทั้งนี้ ควรมุ่งลด Response Time ของเหตุการณ์สำคัญให้สามารถตอบสนองได้ภายใน 24 ชั่วโมง และเร่งจัดทำ Crisis Communication Plan, Crisis Response Team และ Reputation Recovery Plan ให้สามารถใช้งานได้จริง เพื่อป้องกันไม่ให้ประเด็นขนาดเล็กขยายตัวเป็นวิกฤตที่ส่งผลกระทบต่อ ความเชื่อมั่น ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยในระยะยาว