

แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568



สารบัญ

	หน้า
ส่วนที่ 1 : การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
ส่วนที่ 2 : การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ	4
ส่วนที่ 3 : แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	8
ส่วนที่ 4 : การถ่ายทอดและการติดตามผลการดำเนินงาน	50
ภาคผนวก	
1. รายชื่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	52
2. รายชื่อคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	53
3. ความเป็นมาและโครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	54
4. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	56
5. ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย	57
6. กรอบแนวคิด นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	58
7. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่	59
8. กระบวนการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	59
9. นิยามคำศัพท์	60
10. กิจกรรม/โครงการด้านการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา	61

ส่วนที่ 1 : การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่มุ่งหวังที่จะให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการบริหารงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่สำคัญ โดยดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)

เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีความรู้ความเข้าใจในทิศทางเดียวกัน ส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่สอดแทรกอยู่ในการดำเนินงานปกติทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย รวมทั้งสร้างการเรียนรู้ และการแบ่งปันองค์ความรู้ทั่วทั้งองค์กร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ให้กับผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยงทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน ดังนี้

ก. การดำเนินงานในรอบปีที่ผ่านมา

1. การพัฒนาทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยง

1) จัดอบรมหลักสูตรการกำกับและบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance

เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ เกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM) จัดขึ้นเมื่อวันที่ 8 – 9 กุมภาพันธ์ 2567 โดยวิทยากรจากสถาบันคลังสมองของชาติ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประภมพงศ์ ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง และคุณทศพร จันทมงคลเลิศ โดยมีผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 150 คน

2. การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร (Risk Culture)

1) จัดอบรมเชิงปฏิบัติการ“ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร” จำนวน 2 รุ่น

เพื่อสร้างผู้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) ในทุกส่วนงาน โดยผู้เข้ารับการอบรมจะต้องได้รับการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management มาก่อน

รุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 12 -13 มิถุนายน 2566 โดยวิทยากรจากมูลนิธิธินโยบายสาธารณะเพื่อสังคมและธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ดร. บัณฑิต นิจถาวร ดร.นฤมล สิงห์เสนี และคุณอาดา อิงคะวณิช มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 72 คน

รุ่นที่ 2 เมื่อที่ 25 – 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 โดยวิทยากร คุณสาคร ชนะไพฑูรย์ (อนุกรรมการยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) และอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ)) มีผู้เข้ารับการอบรมจำนวน 73 คน

3. กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1) จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง (CMU Learn & Share) ครั้งที่ 1

เพื่อเป็นเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2567 มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 115 คน โดยกิจกรรมแบ่งเป็น 2 ช่วง ประกอบด้วยการบรรยายเกี่ยวกับเทคนิคการจัดการความเสี่ยง กรณีศึกษาโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย โดย คุณเดชนะ สีโรรส (รองผู้บังคับการวชิราวุธวิทยาลัย) และกิจกรรม Learn & Share ซึ่งเป็นการนำเสนอตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของส่วนงานโดยผู้บริหารส่วนงาน และมี ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากรให้ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะ

2) โครงการ Coaching & Consulting การจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ร่วมกับ สถาบันคลังสมองของชาติ

เพื่อให้ส่วนงานได้รับข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากวิทยากรผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปพัฒนาและปรับปรุง (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ก่อนนำเสนอคณะกรรมการบริหารประจำส่วนงาน และคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานก่อนส่งมหาวิทยาลัยต่อไป จัดขึ้นเมื่อวันที่ 12 – 13 กันยายน 2567 โดยมีวิทยากรจากสถาบันคลังสมองของชาติ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง และคุณทศพร จันทมงคลเลิศ ได้สรุปประเด็นที่เป็นปัญหา (pain points) และให้หลักการและวิธีการคิดวิเคราะห์ รวมทั้ง ให้ตัวอย่างที่ดีและส่วนที่ต้องปรับปรุง นอกจากนี้ ได้มีการ Share & Learn (ร่าง) แผนความเสี่ยงของแต่ละส่วนงานในกลุ่มย่อยและวิทยากรให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวแบ่งกลุ่มตามกลุ่มสาขาวิชา กลุ่มละครึ่งวัน มีผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 157 คน

3) ศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อศึกษาเรียนรู้เทคนิคและการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงจากองค์กร/สถาบันชั้นนำนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งดำเนินการไปแล้ว 2 ครั้ง โดยผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานครั้งที่ 1 ต้องผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร” สำหรับผู้เข้าร่วมศึกษาดูงานครั้งที่ 2 ต้องผ่านการอบรมหลักสูตรการบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management และการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร”

ครั้งที่ 1 ศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำ 3 แห่ง ได้แก่ บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (เอเชีย เอวิชั่น อคาเดมี่) ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพมหานคร และสถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) จังหวัดนครราชสีมา เมื่อวันที่ 2 - 4 พฤศจิกายน 2566 มีผู้ร่วมการศึกษาดูงานจำนวน 42 ท่าน

ครั้งที่ 2 ศึกษางานในองค์กรชั้นนำ 4 แห่ง ได้แก่ ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula RM Center) บริษัทเอสซีพี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) กรุงเทพมหานคร และนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด และบริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด (PTT LNG) จังหวัดระยอง เมื่อวันที่ 9 – 11 ตุลาคม 2567 มีผู้ร่วมการศึกษาดูงานจำนวน 54 ท่าน

ข. แผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงในรอบปี 2568

1. แผนงาน/กิจกรรมเดิมที่ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

- 1) พัฒนาทักษะ ความรู้ด้านการบริหารความเสี่ยงตามกรอบมาตรฐาน COSO Enterprise Risk Management (COSO ERM)
- 2) สร้างผู้ขับเคลื่อนด้านการบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) รุ่นใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 3) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการแลกเปลี่ยนตัวอย่างที่ดี (Best Practice) การบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ระหว่างส่วนงานมากขึ้น
- 4) ศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยงจากองค์กร/สถาบันชั้นนำ เพื่อเพิ่มพูนองค์ความรู้และสร้างประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยง

2. แผนงาน/กิจกรรมใหม่

- 1) สร้างผู้นำด้านการบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน (Risk Leader) เพื่อขับเคลื่อนนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย โดยเน้นบทบาทของผู้นำ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยง และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย
- 2) ติดตาม ประเมินผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาในปีต่อ ๆ ไป
- 3) จัดตั้งคลินิกการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้คำปรึกษา แนะนำ ด้านการบริหารความเสี่ยงให้กับส่วนงาน
- 4) การพัฒนาคลังข้อมูลด้านการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย

ส่วนที่ 2 : การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ใช้ Risk Universe Analysis เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์ ทบพจนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่สำคัญตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ รวมทั้งโอกาสที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย จากแหล่งต่าง ๆ ดังนี้

1. ปัจจัยเสี่ยงจากสถานการณ์ภายนอก และสถานการณ์ภายในของแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี 2567
2. นโยบายของรัฐบาลและแผนยุทธศาสตร์ของกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
3. ผลการทบทวนการกวาดสัญญาณแห่งอนาคต (Scanning Signals of the Future) ทบทวนแผนฯ 13 ระยะครึ่งแผน มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
4. ผลการศึกษาภาพอนาคตทิศทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ตามความเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
5. SWOT Analysis การจัดทำแผน 13
6. Global Trend ที่มีผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
7. การสัมภาษณ์กรรมการบริหารมหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ
8. การสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารส่วนงาน ถึง ปัญหา อุปสรรค และความเสี่ยงที่สำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามพันธกิจหรือยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย และ/หรือของส่วนงาน

ข้อมูลที่สำคัญที่ได้จาก Risk Universe Analysis เพื่อประกอบการวิเคราะห์ประเด็นความเสี่ยง ประจำปี 2568

ประเภทความเสี่ยง	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
ด้านยุทธศาสตร์ (S)	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายของรัฐบาล ความไม่แน่นอนของการเมืองในประเทศ 2. นโยบายเร่งด่วนการอุดมศึกษาไทยที่เน้นหลักสูตรพันธุ์ใหม่ 3. ทิศทางแผนอุดมศึกษาระยะยาว 20 ปี ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงเชิงระบบ ประกอบด้วย <ol style="list-style-type: none"> 1) การปรับเปลี่ยนทิศทางและบทบาทของอุดมศึกษา (Re-Orientation) 2) การปรับยุทธศาสตร์อุดมศึกษา 3) การปรับโครงสร้างการดำเนินงาน 4) การจัดองค์กรใหม่ (Re-Organization) 4. การเปลี่ยนแปลง trend ของการศึกษา ทำให้นักศึกษามีทางเลือกในการศึกษามากขึ้นตามความต้องการเรียนรู้แบบ personalized มีมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ระบบการบริหารองค์กร โครงสร้างการบริหารที่มีขนาดใหญ่ ส่งผลความคล่องตัว (Agility) ต่อการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง 2. การทบทวนกฎระเบียบที่คล่องตัวในการบริหารจัดการ 3. การวางกลยุทธ์ที่อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน แนวคิด (Mindset) อาจขาดการมองด้าน Demand Driven 4. การถ่ายทอด/การสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยลงสู่ส่วนงานยังมีความไม่ชัดเจน 5. ข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญประกอบการจัดวางกลยุทธ์ และการตัดสินใจ ยังไม่ครบถ้วนสมบูรณ์ 6. การถ่ายทอดองค์ความรู้สู่การนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อต่อยอดธุรกิจยังไม่ตรงตามคาดหวัง 7. การจัดการศึกษายังเป็น Supply Side และไม่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า

ประเภท ความเสี่ยง	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
	<p>5. ระบบการศึกษาใหม่ที่เน้นทักษะและฝีมือในเทคโนโลยีใหม่ ความรู้ที่พร้อมใช้ หรือ ทำงานได้เลย</p> <p>6. Low fertility rate ที่จะส่งผลให้จำนวนนักเรียนที่จบมัธยมศึกษาในอนาคตลดลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทำให้ทั้งจำนวนและคุณภาพของนักเรียนที่เลือกเรียนต่อที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ลดลง</p> <p>7. ความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อมหาวิทยาลัย</p> <p>8. เศรษฐกิจถดถอย ทำให้คนหันไปทำงานบน Digital platform และไม่เข้าเรียนในระดับมหาวิทยาลัย</p> <p>9. ผลกระทบสงครามของประเทศมหาอำนาจ ; Changing World Order</p> <p>10. Technology change ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถขององค์กร</p> <p>11. disruption ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง/</p> <p>12. Digital Disruption Climate /Environmental change</p> <p>13. มหาวิทยาลัยคู่แข่งเริ่มเข้าสู่การจัดอันดับมากขึ้น ส่งผลต่อการจัดอันดับของมหาวิทยาลัย</p> <p>14. การใช้ประโยชน์จากการวิจัยและนวัตกรรมของทุกภาคส่วน</p> <p>15. ความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายในท้องถิ่น หน่วยงานของรัฐ หน่วยงานเอกชน ทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก</p> <p>16. สังคมผู้สูงอายุ Aging Society</p> <p>17. P.M 2.5 กับการดำเนินชีวิตของนักศึกษาและบุคลากร</p> <p>18. โรคติดเชื้ออุบัติใหม่</p> <p>19. ปัญหาทางการเมืองในพม่า</p>	<p>8. ขาดหลักสูตร/การพัฒนาหลักสูตรให้ตอบสนองกับอาชีพใหม่ตามยุคศตวรรษที่ 21 /ที่ให้นักศึกษามีความเชี่ยวชาญที่หลากหลาย</p> <p>9. ขาดการส่งเสริมการใช้ภาษาต่างประเทศในการเรียนการสอน</p> <p>10. จำนวนนักศึกษาระดับบัณฑิตที่ลดลง ไม่เป็นไปตามเป้าหมายคุณภาพต่ำลง อาจเนื่องจากผลิตภัณฑ์ (หลักสูตร) ไม่ดึงดูดหรือไม่ทันสมัย</p> <p>11. งานวิจัย ไม่สามารถพัฒนาต่อยอดในเชิงพาณิชย์หรือตอบโจทย์ปัญหาของสังคม</p> <p>12. งานบริการวิชาการ ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม ชุมชน</p> <p>13. การพัฒนาบุคลากรไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก; ก้าวไม่ทันเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงเร็ว</p> <p>14. จำนวนบุคลากรที่มีทักษะ สมรรถนะสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์/การเปลี่ยนแปลง เพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ยังมีไม่เพียงพอ</p> <p>15. บุคลากรไม่ engage; รูปแบบการทำงานและการจัดการภาระงานยังไม่ Flexible</p> <p>16. บุคลากรส่วนหนึ่งยังมีกระบวนการที่ไม่เอื้อต่อการตอบสนองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงแบบพลิกโฉม</p> <p>17. การไม่สามารถรักษา/การลาออกของบุคลากรที่มีตำแหน่งทางวิชาการสูง หรือบุคคลที่มีความสามารถสูง</p> <p>18. การขาดความรู้ด้านการใช้ AI อย่างมีประสิทธิภาพในบุคลากร อาจารย์ และนักศึกษา</p> <p>19. ขาดผู้เชี่ยวชาญในศาสตร์วิชาบางแขนง</p> <p>20. ขาดวัฒนธรรมองค์กรสมัยใหม่ที่เน้นความร่วมมือในการทำงาน</p> <p>21. การบริหารจัดการยั้งเน้น (Function) มากกว่า (Productivity)</p> <p>22. ขาด Brands Management</p> <p>23. ความแตกต่างทางความคิดของคนแต่ละช่วงวัย (Generation Gap)</p>

ประเภทความเสี่ยง	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
<p>ด้านการปฏิบัติงาน (O)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. การประยุกต์ใช้ Generative AI ในการเรียนการสอน วิจัยการปฏิบัติงาน 2. Digital disruption 3. Cyber Crime Cyber Security 4. การเปลี่ยนแปลงสภาพอากาศ Climate Change Climate Crisis 5. มลพิษทางอากาศ P.M 2.5 6. Carbon neutrality/ ESG sustainability in organizations 7. การระบาดของโลกอุบัติใหม่ 8. ความรุนแรงในสังคมเพิ่มมากขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mental Health problem ในนักศึกษาและบุคลากร 2. กระบวนการปฏิบัติการณ์มีหลายกระบวนการและไม่เชื่อมโยงกัน เกิดความซ้ำซ้อน และไม่มีประสิทธิภาพ 3. การดำเนินงานที่จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่น (Agile) เพิ่มมากขึ้น 4. การบริหารจัดการยังเป็นรูปแบบเน้นหน้าที่ (Function) ไม่สอดคล้องกับการบริหารยุคใหม่ที่เน้นผลผลิต (Productivity) 5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ภายนอก 6. กระบวนการ/ขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรใช้เวลานาน ส่งผลต่อการทำการตลาด และกระทบต่อการวางแผนการศึกษาของนักศึกษา 7. ความล่าช้า และข้อผิดพลาดใน กระบวนการปฏิบัติงาน 8. ฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวางแผน ไม่ทันสมัยและไม่ทันการ 9. แนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับการใช้ AI ในมหาวิทยาลัย 10. อาคารเรียนเก่า ทรุดโทรม 11. สุขภาพในที่ทำงาน
<p>ด้านการเงิน (F)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ทำให้งบประมาณแผ่นดินได้รับการสนับสนุนลดลง จนไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยส่งผลให้ต้องนำเงินสะสมมาใช้ 2. ทุนสนับสนุนการวิจัยลดลงจากนโยบายของภาครัฐและความต้องการของภาคการผลิต/สังคม 3. แหล่งเงินทุนสนับสนุนการบริหาร การวิจัย การพัฒนามหาวิทยาลัยจากภายนอกยังมีน้อย 4. รูปแบบหลักสูตร นวัตกรรม โครงการวิจัย บริการของคู่แข่งที่ดีกว่า 	<ol style="list-style-type: none"> 1. แนวโน้มจำนวนนักศึกษาจะลดลงใน 5 - 10 ปี ข้างหน้า 2. การสร้างรายได้จากการให้บริการวิชาการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย 3. งบประมาณรายรับที่ไม่สมดุลกับรายจ่าย ส่งผลให้ไม่สามารถดำเนินกิจกรรมเชิงรุก/ยุทธศาสตร์ที่วางไว้ 4. นโยบายการบริหารเงินลงทุน ความชัดเจนของแผนการลงทุนและผลตอบแทนจากแผนการลงทุน 5. การบริหารค่าใช้จ่ายงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ 6. การบริหารจัดการทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย เพื่อหารายได้ยังมีข้อจำกัด

ประเภทความเสี่ยง	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
	5. ภาวะถดถอยของเศรษฐกิจภายใน/ภายนอกประเทศ 6. ภาวะเงินเฟ้อทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูงขึ้น 7. มหาวิทยาลัยต่างประเทศมหาวิทยาลัยคู่แข่งสร้างทางเลือกใหม่ให้กับลูกค้า	7. การบริหารงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ทำให้เกิดการบูรณาการยังไม่ตอบสนองต่อความต้องการของแหล่งทุน 8. การใช้พลังงานไฟฟ้าเพิ่มขึ้น เนื่องจากสภาพอากาศที่มีอุณหภูมิที่สูงขึ้น และค่าไฟฟ้าที่เพิ่มขึ้นทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายของคณะเพิ่มขึ้น 9. ช่องทางการแสวงหารายได้ยังมีข้อจำกัด 10. อาคารสถานที่ของส่วนงานมีอายุการใช้งานหลายปีเสื่อมสภาพ ต้องใช้งบประมาณในการซ่อมแซม/ปรับปรุง 11. สถานะความสมดุล และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย
ด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (C)	1. กฎหมายที่รัฐบาลกำหนดทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัว เช่น - พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล(PDPA) - พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลัง - พ.ร.บ. การอุดมศึกษา 2. การตรวจสอบระบบบรรณาภิบาลในมหาวิทยาลัยในทุกด้าน	1. อาจารย์/นักวิจัยทำผิดจริยธรรมการวิจัยอย่างร้ายแรง (Plagiarism) 2. บุคลากรไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบละเมิดจริยธรรมจรรยาบรรณ การทุจริต 3. ความปลอดภัยในการเก็บรักษาข้อมูลที่มีความเปราะบางเกี่ยวกับข้อมูลความเป็นส่วนตัว 4. การ Corruption
ด้านชื่อเสียง (R)	1. การเสื่อมเสียชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยจากโซเชียลมีเดีย 2. มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบในสื่อสังคมออนไลน์ 3. การรับรู้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยจากบุคคลภายนอก 4. ธุรกิจต่างชาติที่แฝงมากับระบบการเป็นนักศึกษา 5. Social Media Manipulation	1. การเสียชื่อเสียงจากการละเมิดจริยธรรมการวิจัยและจริยธรรมในการตีพิมพ์ผลงานวิจัย 2. การสื่อสารต่อสังคมที่ไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ศึกษา บุคลากรและผู้บริหารของมหาวิทยาลัยใช้สื่อสังคม (Social Media) โดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์และ/หรือขาดความรู้ที่เพียงพอ 3. ระบบการสื่อสารองค์กร การสื่อสารการตลาดไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4. บุคคลไม่ให้ความสำคัญเรื่องคุณธรรม การรับผิดชอบต่อสังคม 5. การแสดงออกทางการเมือง ความเชื่อ เชื้อชาติ และศาสนาของผู้บริหาร/บุคลากร/นักศึกษาของมหาวิทยาลัย 6. การตอบสนองต่อข่าวสาร สถานการณ์อย่างเหมาะสมและทันการณ์

ส่วนที่ 3 : แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ทบทวนสถานการณ์ภายในและภายนอกที่สำคัญ ที่คาดว่าจะมีผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สำคัญตามพันธกิจ และยุทธศาสตร์ รวมทั้งโอกาส ที่จะเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้มหาวิทยาลัย โดยใช้ Risk Universe Analysis เป็นเครื่องมือในการ วิเคราะห์สาเหตุหรือปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ ของปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ที่ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk) ด้านการเงิน (Financial Risk) ด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk) และด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 9 ประเด็น ดังนี้

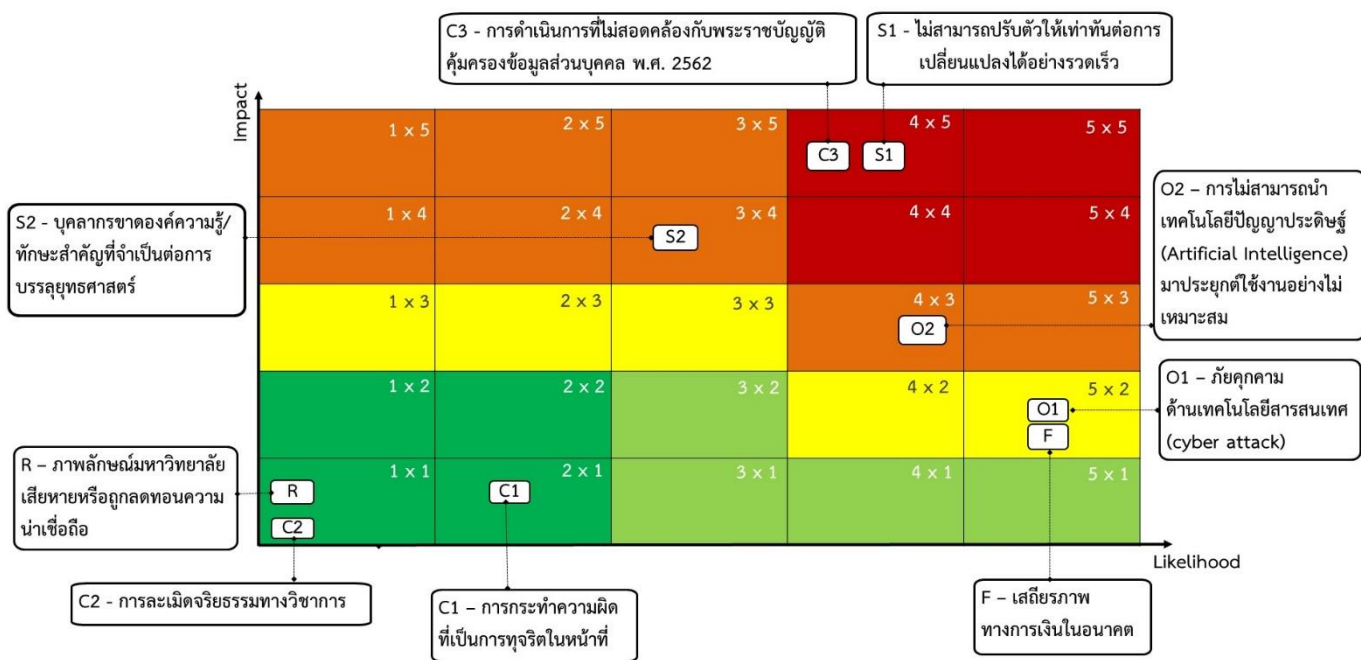
- 1. ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) จำนวน 2 ประเด็น**
 - 1.1 S1 – ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
 - 1.2 S2 – บุคลากรขาดองค์ความรู้/ทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์
- 2. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) จำนวน 2 ประเด็น**
 - 2.1 O1 – ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)
 - 2.2 O2 – การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสม
- 3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) จำนวน 1 ประเด็น**
 - 3.1 F – เสถียรภาพทางการเงินในอนาคต
- 4. ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) จำนวน 3 ประเด็น**
 - 4.1 C1 – การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่
 - 4.2 C2 – การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ
 - 4.3 C3 – การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562
- 5. ความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk) จำนวน 1 ประเด็น**
 - 5.1 R – ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ

ซึ่งเป็นประเด็นความเสี่ยงเดิมของปีงบประมาณ พ.ศ.2567 โดยได้ปรับชื่อประเด็นความเสี่ยง ตัวชี้วัด ความเสี่ยง เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยงและผลกระทบของความเสี่ยง ให้สะท้อนความเสี่ยง เพิ่มมากขึ้น และกำหนดมาตรการเชิงรุกเพิ่มเติมเพื่อควบคุม/จัดการกับความเสี่ยง ในปีงบประมาณ พ.ศ.2568 และมอบหมายให้ผู้บริหารมหาวิทยาลัยที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบ ติดตาม กำกับ ดูแล และรายงานผลการบริหาร ความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส

การประเมินระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ณ ต้นแผน

ประเด็นความเสี่ยง	ระดับความเสี่ยง	
	RA	ต้นแผน
1) S1 - ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว	$2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)	$4 \times 5 = 20$ (สูงมาก)
2) S2 - บุคลากรขาดองค์ความรู้/ทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	$2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)	$3 \times 4 = 12$ (สูง)
3) O1 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)	$2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)	$5 \times 2 = 10$ (ปานกลาง)
4) O2 - การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาประยุกต์ใช้งานได้อย่างเหมาะสม	$3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)	$4 \times 3 = 12$ (สูง)
5) F - เสถียรภาพทางการเงินในอนาคต	$2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)	$5 \times 2 = 10$ (ปานกลาง)
6) C1 - การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)	$2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)
7) C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)
8) C3 - การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562	$3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)	$4 \times 5 = 20$ (สูงมาก)
9) R - ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ	$3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)	$1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

RISK Profile แสดงตำแหน่งของระดับคะแนนความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ณ ต้นแผน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568



ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 : S1 - ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้เต็มที่ 2. การเสริมสร้างทัศนคติของผู้บริหารด้านปรับตัวให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงยังไม่ได้ดำเนินการ 3. ผลผลิตด้านการศึกษา วิจัย และการบริการของมหาวิทยาลัย ไม่ทันต่อความต้องการของผู้เรียน แหล่งทุนและผู้รับบริการ 4. การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ตลอดจนเทคโนโลยี ทักษะความรู้ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้กลยุทธ์/แนวปฏิบัติที่วางไว้ไม่เหมาะสม	1. ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการทางวิชาการ เปลี่ยนไป ความนิยมความต้องการของตลาด เปลี่ยนแปลงเร็ว เปลี่ยนแปลงมาก ส่งผลต่อการดำรงอยู่ของมหาวิทยาลัย 2. BANI World 3. ผลกระทบจากเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างการเรียนรู้ และการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่เปลี่ยนแปลงเร็ว และผันผวน

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากลูกค้าและผู้รับบริการ
3. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนตำแหน่งทางการตลาด/ตำแหน่งทางการแข่งขัน

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

KRI: ร้อยละความสำเร็จของตัวชี้วัดเป้าหมายวิสัยทัศน์ ตามเป้าหมายปี 2568

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญ เพื่อปิดช่องว่างในการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2568 มากกว่าร้อยละ 90.00 - 94.99 (I = 2)	ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานของตัวชี้วัดสำคัญเพื่อ ปิดช่องว่างในการบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2568 มากกว่าร้อยละ 80.00 - 89.99 (I = 3)

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)
	(L1) การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ (Strategic Foresight & Impact Assessment)	(L2) การทวนสอบความยังคงใช้ได้ และการปรับปรุงกลยุทธ์	
5 (สูงมาก)	ไม่มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์	ไม่มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ ของกลยุทธ์	ความสำเร็จน้อยกว่าร้อยละ 70.00
4 (สูง)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ ทุกไตรมาส	มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ ของกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	ความสำเร็จร้อยละ 70.00- 79.99
3 (ปานกลาง)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบ ภาพอนาคต 2 ครั้งต่อปี	มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ ของกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	ความสำเร็จร้อยละ 80.00- 89.99
2 (ต่ำ)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบ ภาพอนาคต ทุกไตรมาส	มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ ของกลยุทธ์ ทุกไตรมาส	ความสำเร็จร้อยละ 90.00- 94.99
1 (ต่ำมาก)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบ ภาพอนาคต ทุกไตรมาส <u>เพื่อส่งสัญญาณนำไปสู่</u> <u>การปรับแผนกลยุทธ์</u>	มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ ของกลยุทธ์ ทุกไตรมาส <u>และนำไปสู่การปรับปรุงกลยุทธ์</u>	ความสำเร็จร้อยละ 95.00 ขึ้น ไป

*ร้อยละของความสำเร็จตัวชี้วัดสำคัญตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2568 พิจารณาค่าเฉลี่ยความสำเร็จของ 3 ตัวชี้วัดที่สำคัญ
ได้แก่

1. ความสำเร็จตามตัวชี้วัด SDGs เทียบกับ ค่าเป้าหมายในปี 2568
2. การประเมิน Socio-Economic Impact
3. การได้รับรางวัล Thailand Quality Class Plus (Innovation) : TQC+ (Innovation)

หมายเหตุ: ถึงแม้ว่ามหาวิทยาลัยจะบรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ TQC+ ไปแล้ว 1 แต่ยังมี Opportunities for Improvement (OFIs) ที่
ต้องให้ความสำคัญในการปรับปรุงพัฒนากระบวนการตามประเด็นต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปรับตัวให้เท่าทันต่อการ
เปลี่ยนแปลงขององค์กรที่สอดคล้องกับประเด็นความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (S) จึงยังคงตัววัดผลกระทบการได้รับรางวัล Thailand
Quality Class Plus (Innovation) : TQC+ (Innovation) ไว้

อย่างไรก็ตาม เป้าหมายในปี 2568 มหาวิทยาลัยได้ปรับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เท่ากับ 90% ซึ่งได้พิจารณาครอบคลุมถึงประเด็นที่มีตัวชี้วัดบรรลุแล้ว 1 ตัวเรียบร้อยแล้ว กล่าวคือค่าเฉลี่ยของ 3 ตัวชี้วัด เท่ากับตัวชี้วัดละ 33.33% ซึ่งการบรรลุแล้ว 1 ตัว ยังมีส่วนต่างอีก 66.67% เป็นส่วนที่มหาวิทยาลัยจะต้องทำให้ได้เพิ่มขึ้นจากอีก 2 ตัวที่เหลือ (1. ความสำเร็จตามตัวชี้วัด SDGs เทียบกับ ค่าเป้าหมายในปี 2568 และ 2. การประเมิน Socio-Economic Impact) กว่า 56.67% ถือว่าเป็นความท้าทายของมหาวิทยาลัยที่ต้องดำเนินการต่อไป

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $4 \times 5 = 20$ (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)

หมายเหตุ ประเมินค่า L, I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

$L \times I$: $4 \times 5 = 20$
(สูงมาก)

$L1 = 3$ (ปานกลาง): มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพอนาคต 2 ครั้งต่อปี
 $L2 = 4$ (สูง): มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ของกลยุทธ์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
 $I = 5$ (สูงมาก): ความสำเร็จตัวชี้วัดสำคัญตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2568 คิดเป็น 33.33%

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $2 \times 1 = 2$
(ต่ำมาก)

$L1 = 2$ (ต่ำ): มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์และมีการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพอนาคตทุกไตรมาส
 $L2 = 2$ (ต่ำ): มีการทวนสอบความยังคงใช้ได้ของกลยุทธ์ทุกไตรมาส
 $I = 1$ (ต่ำมาก): ความสำเร็จตัวชี้วัดสำคัญตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ที่วางไว้ในปี 2568 ร้อยละ 95 ขึ้นไป

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. มีการทบทวนการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการติดตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล ผลกระทบ และจัดการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
2. มีการทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์ และการปรับปรุงกลยุทธ์
3. สื่อสารถ่ายทอดข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำงาน การปรับปรุงหรือการสร้างความสำเร็จแก่ส่วนงาน
4. กำกับติดตามการดำเนินงานโครงการ/กิจกรรมที่ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ในแต่ละ Agenda

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์)
2. ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ต้นตาววิทย์)

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. กองแผนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 : S2 - บุคลากรขาดองค์ความรู้/ทักษะสำคัญที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. การเปลี่ยนแปลงแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย 2. ลักษณะงานที่เปลี่ยนแปลงเร็ว ต้องทำงานเชิงรุกมากขึ้น เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง 3. การเปลี่ยนแปลงของ Generation	1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ความรู้/ทักษะที่รวดเร็ว 2. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถรับมือได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ
2. ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

KRI: จำนวนบุคลากรที่มีความพร้อมด้านความรู้และทักษะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1. มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ทุกปี/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (4 ครั้ง) หรือมีแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่และแผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ปีที่ 2-4) 2. มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที $(L \times I = 2 \times 2)$	1. มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ทุกปี/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2 ครั้ง) หรือมีแผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่และแผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (กลางแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่) 2. มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที $(L \times I = 3 \times 2)$	

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L1)	โอกาสเกิด (L2)	ค่าผลกระทบ (I)
	จำนวนครั้งในการวิเคราะห์ทบทวนช่องว่างความรู้/ทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ได้หัวข้อความรู้และทักษะ)	จำนวนครั้งในการวิเคราะห์และทบทวนแผนบริหารจัดการและแผนพัฒนาบุคลากร (แผนได้รับการทบทวนหรือปรับปรุง)	จำนวนบุคลากรที่มีความพร้อมด้านความรู้ และทักษะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่
5 (สูงมาก)	ไม่มีการวิเคราะห์ช่องว่างของความรู้ที่/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (ไม่มีการวิเคราะห์)	ไม่มีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	ไม่มีบุคลากรที่มีองค์ความรู้และทักษะสำคัญเพื่อปฏิบัติงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
4 (สูง)	มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ 1 ครั้ง/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (1 ครั้ง)	มีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ 1 แผน(ระยะต้นแผน)/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่	มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ระยะต้น แต่ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้
3 (ปานกลาง)	มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ 2 ครั้ง(ระยะต้นแผนและครึ่งแผน)/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2 ครั้ง)	มีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> - แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - แผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (กลางแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่) 	มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ แต่ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที่
2 (ต่ำ)	มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ทุกปี/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (4 ครั้ง)	มีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> - แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - แผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปีที่ 2-4) 	มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทัน่วงที่
1 (ต่ำมาก)	มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ ทุก 6 เดือน/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (8 ครั้ง)	มีแผนการพัฒนาบุคลากรด้านความรู้ และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ <ul style="list-style-type: none"> - แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ - แผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (ทุก 6 เดือน แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่) 	มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะที่พร้อมต่อการปฏิบัติงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่
คะแนน $L \times I$: $3 \times 4 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่

$L \times I$: $3 \times 4 = 12$
(สูง)

L1 = 3 (ปานกลาง): มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ 2 ครั้ง (ระยะต้นแผนและครึ่งแผน)/แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (2 ครั้ง)

L2 = 3 (ปานกลาง): มีแผนการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (ประกอบด้วย แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ และแผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (กลางแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่))

I = 4 (สูง): มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะในการขับเคลื่อนแผนยุทธศาสตร์ระยะต้น แต่ไม่สามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $2 \times 2 = 4$
(ต่ำมาก)

L1 = 2 (ต่ำ): มีการทบทวนและวิเคราะห์ช่องว่างความรู้/ทักษะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ปีละ 4 ครั้ง

L2 = 2 (ต่ำ): มีแผนการพัฒนาศักยภาพด้านความรู้และทักษะที่สำคัญต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (แผนพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่และแผนพัฒนาบุคลากรฉบับปรับปรุง (กลางแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่))

I = 2 (ต่ำ): มีบุคลากรที่มีความรู้ทักษะในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสามารถขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. วิเคราะห์หาช่องว่างของความรู้/ทักษะ(Gap Analysis: Knowledge and Skills)
2. จัดทำแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อปิดช่องว่างของความรู้และทักษะ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
2. ดำเนินการโครงการพัฒนาบุคลากรตามแผน
 - 3.1 Recruitment Plan Develop
 - โครงการสรรหาพนักงานเชิงรุก
 - โครงการ post-master และ post-doctoral programs
 - 3.2 Develop
 - โครงการพัฒนาบุคลากร OOU Change Agent
 - โครงการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ (SO)
 - โครงการผู้บริหารระดับสูง (Exclusive Onboarding)
 - โครงการพัฒนาผู้บริหารระดับต้น กลาง (PFL)
 - โครงการพัฒนาบุคลากรสายปฏิบัติการ
 - (CMU IDP Challenge Fund)
 - โครงการ Future Skills (AI, Data Analytic)
 - โครงการพัฒนาบุคลากรแบบเร่งด่วน เพื่อตอบยุทธศาสตร์ (Re-profile)
 - CMU Academy
 - 3.3 Policy Adjustment
 - การปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคล ของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 - โครงการเกษียณก่อนกำหนด

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล
2. รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. กองบริหารงานบุคคล

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: O1 – ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เหมาะสม ผู้ใช้งานและผู้เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามไซเบอร์ ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย การนำนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยไปสู่การปฏิบัติขาดประสิทธิผล เครื่องมือช่วยที่ระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม 	<ol style="list-style-type: none"> การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ hacking, compromising หรือ phishing เป็นต้น ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ข้อมูลเกิดการสูญหาย การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ
- เกิดความเสียหายต่อระบบงานจนทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือล่าช้า สูญเสียเวลา และทรัพย์สิน
- ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

KRI:

- จำนวนการโจมตี Cyber Attack หรือ ได้รับการแจ้งเตือนเหตุละเมิดความมั่นคงปลอดภัยจากองค์กรภายนอก
- ผลของการทดสอบการฟิชซิง
- เครื่องมือช่วยที่ระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม
- จำนวนเว็บไซต์หรือระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี
- เป้าหมายของการโจมตี Cyber Attack ที่เข้ามาภายในมหาวิทยาลัย

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	<p>โอกาสเกิด (L)</p> <ol style="list-style-type: none"> ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ -5 แต่ไม่เกินร้อยละ 0 ผลทดสอบการพิชชิงมีผู้ถูกหลอกลวงไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน เครื่องมือช่วยที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม ไม่เกินร้อยละ 5 <p>ผลกระทบ (I)</p> <ol style="list-style-type: none"> จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆของส่วนงานได้รับผลกระทบจากการโจมตี <u>อย่างน้อย 1 ระบบ</u> เครื่องมือช่วยสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ <u>1</u> <u>ไม่แต่เกินร้อยละ 5</u> ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ <u>เกินที่กำหนดแต่ไม่ถึง 1 ชั่วโมง</u> <p style="text-align: center;">$L \times I = 2 \times 2$</p>	<p>โอกาสเกิด (L)</p> <ol style="list-style-type: none"> ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ -5 แต่ไม่เกินร้อยละ 0 ผลทดสอบการพิชชิงมีผู้ถูกหลอกลวงไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน เครื่องมือช่วยที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม ไม่เกินร้อยละ 5 <p>ผลกระทบ (I)</p> <ol style="list-style-type: none"> จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆ ในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตี <u>อย่างน้อย 2 ระบบ</u> เครื่องมือช่วยสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ <u>5</u> <u>ไม่แต่เกินร้อยละ 10</u> ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ <u>เกิน 1 ชั่วโมง</u> <p style="text-align: center;">$L \times I = 2 \times 3$</p>

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I)		
	L1 ร้อยละของการโจมตี	L2 ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบการฟิชซิง	L3 ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายที่ไม่ถูกอัปเดต	I1 จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี	I2 ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตี	I3 เวลาที่ใช้ในการซ่อมกู้คืนระบบโครงสร้างพื้นฐานไอที
5 (สูงมาก)	ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ 10	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 15 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศสำคัญในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีมากกว่า 3 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 20	ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ เกิน 24 ชั่วโมง
4 (สูง)	ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศสำคัญในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 3 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 10 ไม่แต่เกินร้อยละ 20	ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ เกิน 12 ชั่วโมง
3 (ปานกลาง)	ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ 0 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 5	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆ ในระดับมหาวิทยาลัยได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 2 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 5 ไม่แต่เกินร้อยละ 10	ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ เกิน 1 ชั่วโมง
2 (ต่ำ)	ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ -5 แต่ไม่เกินร้อยละ 0	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมไม่เกินร้อยละ 5	จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่นๆ ของส่วนงานได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 1 ระบบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 1 ไม่แต่เกินร้อยละ 5	ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ เกินที่กำหนด แต่ไม่ถึง 1 ชั่วโมง
1 (ต่ำมาก)	ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีต่ำกว่าร้อยละ -5	ผลทดสอบการฟิชซิงมีผู้ถูกหลอกลวงสูงต่ำกว่าค่าฐาน	ไม่มีเครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม	ไม่ได้รับผลกระทบ	เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายไม่โดนโจมตี	ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ ไม่เกินตามที่กำหนด

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $5 \times 2 = 10$ (ปานกลาง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

$L \times I$: $5 \times 2 = 10$ (ปานกลาง)	<p>L1= 5 (สูงมาก): ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ 10</p> <p>L2 = 1 (ต่ำมาก): ผลทดสอบการพิชชิงมีผู้ถูกหลอกลวงสูงต่ำกว่าค่าฐาน</p> <p>L3 = 3 (ปานกลาง): เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมมากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10</p> <p>I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่ได้เว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ผู้รับรับผลกระทบจากการโจมตี</p> <p>I2 = 2 (ต่ำ): เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 1 ไม่แต่เกินร้อยละ 5</p> <p>I3 = 1 (ต่ำมาก): ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ ไม่เกินตามเกณฑ์ที่กำหนด</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)	<p>L1= 2 (ต่ำ): ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตีมากกว่าร้อยละ -5 แต่ไม่เกิน ร้อยละ 0</p> <p>L2 = 2 (ต่ำ): ผลทดสอบการพิชชิงผู้ถูกหลอกลวงไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน</p> <p>L3 = 2 (ต่ำ): เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสมไม่เกินร้อยละ 5</p> <p>I1 = 2 (ต่ำ): จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศอื่น ๆ ของส่วนงานได้รับผลกระทบจากการโจมตีอย่างน้อย 1 ระบบ</p> <p>I2 = 2 (ต่ำ): เครื่องแม่ข่ายสำคัญที่เป็นเป้าหมายของการโจมตีมากกว่าร้อยละ 1 ไม่แต่เกินร้อยละ 5</p> <p>I3 = 2 (ต่ำ): ค่าเฉลี่ยเวลาในการซ่อมกู้คืนระบบฯ เกินที่กำหนดแต่ไม่ถึง 1 ชั่วโมง</p>
------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. ตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาระบบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้โดยมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
2. ปรับปรุงนโยบายและมาตรการรักษาความปลอดภัยของระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม
3. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่เกิดความเสียหาย (Business Continuity Plan : BCP) และซ้อมรับสถานการณ์สมมติ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. พัฒนาบุคลากร สร้างความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง และแจ้งข่าวสารให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงความต่างระหว่างช่วงวัย ทุกเดือน
5. ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ (phishing) เพื่อประเมินความตระหนักรู้ในด้านภัยไซเบอร์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสารสนเทศสำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
7. ตรวจสอบข้อมูลรั่วไหลในดาร์กเว็บ (dark web) และดำเนินการประสานแก้ไขอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง
8. จัดอบรมแนวทางการอัปเดตเครื่องมือข่ายซึ่งอาจใช้เทคโนโลยีที่ไม่ปลอดภัยหรือไม่ถูกสนับสนุนโดยเจ้าของผลิตภัณฑ์ ปีละ 2 ครั้ง

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)
2. ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: O2 – การไม่สามารถนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence)

มาประยุกต์ใช้งานอย่างไม่เหมาะสม

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. การขาดความรู้ความเข้าใจของบุคลากร นักศึกษา ผู้บริหาร	1. ความเปลี่ยนแปลง และความรวดเร็วในการ พัฒนาเทคโนโลยีฯ จากองค์กรภายนอก
2. ระบบโครงสร้างพื้นฐานทางด้านระบบ สารสนเทศไม่ได้รับการใช้งาน	2. การขาดความรู้ความเข้าใจของประชาชน และสังคม
3. การนำแนวนโยบายและมาตรการการ ประยุกต์ใช้ขาดประสิทธิผล	3. ความไม่สอดคล้องของแนวนโยบายของ มหาวิทยาลัยกับนโยบายระดับชาติ

2) ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย

1. ประสิทธิภาพของกระบวนการภายในมหาวิทยาลัยไม่เพิ่มขึ้น
2. ความน่าเชื่อถือ/ชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
3. การประยุกต์ใช้เทคโนโลยีไม่เหมาะสม หรืออาจขัดต่อกฎระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):

1. ระดับภาวะที่เหมาะสม (Maturity) ในการประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์ในพันธกิจต่างๆ โดยครอบคลุม
ประเด็น 1) นโยบาย 2) เทคโนโลยี 3) การพัฒนาบุคลากรและนักศึกษา 4) การจัดการประเด็นด้าน
จริยธรรม ตามกรอบการทำงานของ Accenture
2. ระดับความเข้าใจด้านนโยบายและแนวปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์
3. เกิดการประยุกต์ใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่เหมาะสม
4. ระดับการประยุกต์ใช้งานในการทำงานหรือการเรียน

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	<p>โอกาสเกิด (L)</p> <ol style="list-style-type: none"> ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Innovators ระดับความเข้าใจฯ สูง <p>ผลกระทบ (I)</p> <ol style="list-style-type: none"> เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม 1 ครั้งต่อปี มีการใช้งานเป็นส่วนใหญ่ 3-5 วันต่ออาทิตย์ <p style="text-align: center;">$L \times I = 2 \times 2$</p>	<p>โอกาสเกิด (L)</p> <ol style="list-style-type: none"> ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Experimenters ระดับความเข้าใจฯ ปานกลาง <p>ผลกระทบ (I)</p> <ol style="list-style-type: none"> เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม 2-3 ครั้งต่อปี มีการประยุกต์ใช้งานบ้าง 2 - 3 วันต่ออาทิตย์ <p style="text-align: center;">$L \times I = 3 \times 3$</p>

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 ระดับภาวะที่เหมาะสมในการ ประยุกต์ใช้ปัญญาประดิษฐ์	L2 ระดับความเข้าใจด้านนโยบาย และแนวปฏิบัติปัญญาประดิษฐ์	I1 เกิดการประยุกต์ใช้งาน ปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่เหมาะสม	I2 ระดับการประยุกต์ใช้ในการ ทำงานหรือการเรียน
5 (สูงมาก)	ยังไม่มี ผลสำรวจระดับภาวะฯ	ขาดนโยบายและแนวปฏิบัติ	เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม มากกว่า 6 ครั้งขึ้นไปต่อปี	ไม่มี การประยุกต์ใช้งาน
4 (สูง)	ระดับภาวะฯ อยู่ต่ำกว่า Experimenters	มีนโยบายฯ แต่ขาดการ ถ่ายทอด หรือระดับความ เข้าใจ ต่ำหรือน้อยกว่า	เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม 4-6 ครั้งต่อปี	มีการประยุกต์ใช้งานน้อย 1-2 วันต่ออาทิตย์
3 (ปาน กลาง)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Experimenters	ระดับความเข้าใจฯ ปานกลาง	เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม 2-3 ครั้งต่อปี	มีการประยุกต์ใช้งานบ้าง 2 - 3 วันต่ออาทิตย์
2 (ต่ำ)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Innovators	ระดับความเข้าใจฯ สูง	เกิดการประยุกต์ใช้ฯ อย่างไม่เหมาะสม 1 ครั้งต่อปี	มีการใช้งานเป็นส่วนใหญ่ 3-5 วันต่ออาทิตย์
1 (ต่ำมาก)	ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Builders	ระดับความเข้าใจฯ สูงมาก	ไม่เกิดการประยุกต์ใช้งาน ปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่ เหมาะสม	มีการใช้งานตลอดเวลา ทุกวัน

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $4 \times 3 = 12$ (สูง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)

6) ประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

$L \times I$: $4 \times 3 = 12$ (สูง)

- L1= 4 (สูง): ระดับภาวะฯ อยู่ต่ำกว่า Experimenters
- L2 = 4 (ต่ำมาก): มีนโยบายฯ แต่ขาดการถ่ายทอด หรือระดับความเข้าใจ ต่ำหรือน้อยกว่า
- I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่เกิดการประยุกต์ใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่เหมาะสม
- I2 = 3 (ปานกลาง): มีการประยุกต์ใช้งานบ้าง 2 - 3 วันต่ออาทิตย์

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)

- L1= 3 (ปานกลาง): ระดับภาวะฯ อยู่ในระดับ Experimenters
- L2 = (ปานกลาง): มีนโยบายฯ แต่ขาดการถ่ายทอด หรือระดับความเข้าใจ ปานกลาง
- I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่เกิดการประยุกต์ใช้งานปัญญาประดิษฐ์อย่างไม่เหมาะสม
- I2 = 1 (ต่ำมาก): มีการใช้งานตลอดเวลาทุกวัน

6) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. สร้าง/ปรับปรุงนโยบาย รวมถึงการถ่ายทอดนโยบาย (Policy and Guidelines) อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
2. พัฒนารอบรรณกษิบาลด้านปัญญาประดิษฐ์สำหรับผู้พัฒนาปัญญาประดิษฐ์ภายในมหาวิทยาลัย และทำการถ่ายทอดกรอบฯ ดังกล่าว
3. สํารวจแบบระดับภาวะที่เหมะสมในการประยุกต์ใช้ AI อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
4. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้ AI ทั่วไป อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
5. จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในด้านการประยุกต์ใช้ AI เฉพาะด้านที่สำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ถ่ายทอดความรู้ความเข้าใจไปยังประชาชน สังคม อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง
- 7.

7) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)
2. ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

8) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: F – เสถียรภาพทางการเงินในอนาคต

(ปรับชื่อประเด็นความเสี่ยงจากเดิม: ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบต่อเงินสะสมในอนาคต)

ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> รายได้จากทุกแหล่งเงินไม่เพียงพอกับรายจ่าย การควบคุมรายจ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถลดต้นทุนคงที่ได้ (fixed cost) เช่น รายจ่ายงบบุคลากรเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายวัสดุต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้น ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม ผลิตภัณฑ์/บริการไม่ดึงดูดความสนใจ 	<ol style="list-style-type: none"> นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรงบประมาณของรัฐบาล ทำให้งบประมาณแผ่นดินลดลงกระทบต่อเงินสะสม รูปแบบหลักสูตร นวัตกรรม โครงการวิจัย บริการของคู่แข่งที่ดีกว่า ทุนสนับสนุนการวิจัยลดลงจากนโยบายของภาครัฐและความต้องการของภาคการผลิต/สังคม งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับจัดสรรมีจำนวนน้อยลง ค่านิยมของผู้เรียน/ผู้รับบริการเปลี่ยนแปลงไป

2) ผลกระทบของความเสี่ยต่อมหาวิทยาลัย

- ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
- ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ
- กระทบต่อเงินสะสมที่ต้องนำมาสมทบจ่าย
- ความมั่นคงทางการเงินในอนาคต

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):

KRI 1: อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ

KRI 2: แนวโน้มที่จะนำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 30%

KRI 3: แนวโน้มที่เงินสะสมของมหาวิทยาลัยจะลดลง

KRI 4: จำนวนหน่วยงานที่มีอัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐานระดับสูงและสูงมาก

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	โอกาสเกิด (L) <ol style="list-style-type: none"> อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.90 อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมาดงบบุคลากร) มากกว่า 0.90 ผลกระทบ (I) <ol style="list-style-type: none"> นำเงินสะสมมาใช้ ไม่เกิน 10% ของเงินสะสมที่มีอยู่ $L \times I = 3 \times 1$	โอกาสเกิด (L) <ol style="list-style-type: none"> อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.90 อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมาดงบบุคลากร) มากกว่า 0.90 ผลกระทบ (I) <ol style="list-style-type: none"> นำเงินสะสมมาใช้ ไม่เกิน 20% ของเงินสะสมที่มีอยู่ $L \times I = 3 \times 2$

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)		
	L1 ประมาณการอัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ทุกแหล่งงบประมาณ ในภาพรวมมหาวิทยาลัย	L2 ประมาณการอัตราส่วน รายจ่ายต่อรายได้รวม (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมวดงบบุคลากร)	I1 แนวโน้มที่จะนำเงิน สะสมมาใช้ เกินเกณฑ์ที่กำหนด (มากกว่า 30%)	I2 แนวโน้มที่เงินสะสมของ มหาวิทยาลัยจะลดลง	I3 จำนวนหน่วยงานที่มี อัตราส่วนสภาพคล่อง พื้นฐานระดับสูง และสูงมาก
5 (สูงมาก)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ ทุกแหล่งงบประมาณ เท่ากับหรือมากกว่า 1	อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ เท่ากับหรือมากกว่า 1	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 40%	แนวโน้มที่เงินสะสมของ มหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่าร้อยละ 40	จำนวน 30 หน่วยงานขึ้นไป
4 (สูง)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ ทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.95	อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ มากกว่า 0.95	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 30%	แนวโน้มที่เงินสะสมของ มหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่าร้อยละ 30	จำนวน 26 - 29 หน่วยงาน
3 (ปานกลาง)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ ทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.90	อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ มากกว่า 0.90	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 20%	แนวโน้มที่เงินสะสมของ มหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่าร้อยละ 20	จำนวน 21 - 25 หน่วยงาน
2 (ต่ำ)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ ทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.85	อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ มากกว่า 0.85	นำเงินสะสมมาใช้ มากกว่า 10%	แนวโน้มที่เงินสะสมของ มหาวิทยาลัย ลดลงมากกว่าร้อยละ 10	จำนวน 15 - 20 หน่วยงาน
1 (ต่ำมาก)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ ทุกแหล่งงบประมาณ น้อยกว่า 0.85	อัตราส่วนรายจ่ายต่อ รายได้ น้อยกว่า 0.85	นำเงินสะสมมาใช้ ไม่เกิน 10%	ไม่มีแนวโน้มที่เงินสะสม ของมหาวิทยาลัยจะลดลง	จำนวน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 15 หน่วยงาน

หมายเหตุ : I2 แนวโน้มที่เงินสะสมของมหาวิทยาลัยจะลดลง ยังไม่สามารถประเมินระดับความเสี่ยงได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างการเก็บข้อมูล

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I$: $5 \times 5 = 25$ (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $2 \times 2 = 4$ (ต่ำมาก)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่ามากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

$$L \times I: 5 \times 5 = 25$$

(สูงมาก)

L1= 5 (สูงมาก): ประเมินการอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ทุกแหล่งงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย เท่ากับ 1.22

L2 = 3 (ปานกลาง): ประเมินการอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวม (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมวดยกบุคลากร) เท่ากับ 0.93

I1 = 2 (ต่ำ): นำเงินสะสมมาใช้คิดเป็น 19.49% (มากกว่า 10% แต่ไม่เกิน 20%)

I2 = N/A อยู่ระหว่างการเก็บข้อมูล

I3= 41 หน่วยงาน ที่อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐานระดับสูงและสูงมาก

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$$L \times I: 2 \times 2 = 4$$

(ต่ำมาก)

L1= 2 (ต่ำ): ประเมินการอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้ทุกแหล่งงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย มากกว่า 0.85

L2 = 2 (ต่ำ): ประเมินการอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวม (ไม่รวมงบแผ่นดิน หมวดยกบุคลากร) มากกว่า 0.85

I1 = 2 (ต่ำ): นำเงินสะสมมากกว่า 10%

I2 = 2 (ต่ำ): แนวโน้มที่เงินสะสมของมหาวิทยาลัยลดลงมากกว่าร้อยละ 10

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

7) ตัววัดเพิ่มเติม

7.1) อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน (Basic Liquidity Ratio)

สูตร: อัตราส่วน = จำนวนเงินสะสม / ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่อเดือน

วัตถุประสงค์:

1. ประเมินความสามารถในการชำระหนี้สินระยะสั้น: เพื่อให้แน่ใจว่ามหาวิทยาลัยมีสภาพคล่องเพียงพอที่จะชำระหนี้สินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสั้น ๆ หรือค่าใช้จ่ายที่ไม่คาดคิดได้
2. ประเมินสุขภาพทางการเงิน: อัตราส่วนนี้ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้ลงทุนเห็นภาพรวมของสถานะทางการเงินในแง่ของการจัดการสภาพคล่อง
3. ป้องกันความเสี่ยงทางการเงิน: การมีสภาพคล่องที่เพียงพอช่วยลดความเสี่ยงที่องค์กรจะต้องเผชิญกับปัญหาขาดสภาพคล่อง ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานในอนาคต

ระดับ	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน (Basic liquidity ratio)
1 - ต่ำ (Low)	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน > 24 เดือน
2 - ต่ำถึงปานกลาง (Low to Moderate)	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน 18-24 เดือน
3 - ปานกลาง (Moderate)	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน 12-18 เดือน
4 - ปานกลางถึงสูง (Moderate to High)	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน 6-12 เดือน
5 - สูง (High)	อัตราส่วนสภาพคล่องพื้นฐาน < 6 เดือน

7.2) อัตราส่วนการเติมเงินสำรอง (Reserve Replenishment Ratio):

สูตร: อัตราส่วนการเติมเงินสำรอง = เงินเหลือจ่าย / จำนวนเงินสะสมที่นำมาใช้

วัตถุประสงค์:

1. วัดความสามารถในการเติมเงินสำรอง อัตราส่วนมากกว่า 1 แสดงว่าเงินสำรองถูกเติมกลับมากกว่าที่ถูกใช้

ระดับ	อัตราส่วนการเติมเงินสำรอง(Reserve Replenishment Ratio)
1 - ต่ำ (Low)	อัตราการเติมเงินสำรอง > 1.5
2 - ต่ำถึงปานกลาง (Low to Moderate)	อัตราการเติมเงินสำรองระหว่าง 1.2 - 1.5
3 - ปานกลาง (Moderate)	อัตราการเติมเงินสำรองระหว่าง 1.0 - 1.2
4 - ปานกลางถึงสูง (Moderate to High)	อัตราการเติมเงินสำรองระหว่าง 0.8 - 1.0
5 - สูง (High)	อัตราการเติมเงินสำรอง < 0.8

Leading Indicators สำหรับการติดตามอัตราส่วนการเติมเงินสำรอง

7.2.1) กระแสเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Cash Flow from Operations):

เหตุผล: หากกระแสเงินสดสุทธิเป็นบวกอย่างต่อเนื่อง แสดงถึงความสามารถในการสร้างเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานหลัก ซึ่งเป็นสัญญาณบ่งชี้ถึงความสามารถในการเติมเงินสำรองในอนาคต

การติดตาม: ติดตามรายไตรมาสหรือรายเดือน

7.2.2) เพิ่มขึ้นของเงินบริจาค (Increase in Donations):

เหตุผล: เงินบริจาคที่เพิ่มขึ้นเป็นแหล่งสำคัญในการเติมเงินสำรอง และบ่งชี้ถึงความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมหาวิทยาลัยและผู้บริจาค

การติดตาม: ติดตามยอดเงินบริจาคใหม่และผู้บริจากรายใหม่ที่มหาวิทยาลัยได้รับในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

7.2.3) อัตราการใช้จ่ายที่ลดลง (Reduction in Operating Expenses):

เหตุผล: การลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้สามารถเก็บเงินสดเพื่อเติมเงินสำรองได้มากขึ้น

การติดตาม: เปรียบเทียบอัตราการใช้จ่ายในการดำเนินงานกับเป้าหมายที่กำหนดไว้

7.2.4) รายได้สุทธิจากโครงการพิเศษ/เฉพาะกิจ (Net Income from Specific Projects):

เหตุผล: โครงการวิจัยหรือโครงการบริการต่าง ๆ ที่สามารถทำกำไรได้เป็นตัวชี้วัดถึงความสามารถในการนำรายได้นั้นมาเติมเข้ากองทุนสำรอง

การติดตาม: ติดตามรายได้สุทธิจากโครงการต่าง ๆ เป็นรายไตรมาส

7.2.5) การเติบโตของเงินสะสม/กองทุนสำรอง (Growth in Reserve Fund Investments):

เหตุผล: การเติบโตของผลตอบแทนจากการนำเงินสะสม/กองทุนสำรอง ไปลงทุนเป็นสัญญาณเชิงบวกเกี่ยวกับความสามารถในการเติมเงินสำรอง

การติดตาม: ติดตามอัตราการเติบโตของผลตอบแทนจากการนำเงินสะสม/กองทุนสำรอง ไปลงทุน

7.3) ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่ๆ หรือ ความสามารถในการเพิ่มรายได้จากแหล่งรายได้เดิม

วัดความสามารถของมหาวิทยาลัยในการสร้างหรือเพิ่มรายได้จากแหล่งเดิม เช่น การเพิ่มรายได้จากการวิจัย การศึกษานานาชาติ การบริจาค หรือการบริการเชิงพาณิชย์ โดยอิงจากสัดส่วนของรายได้ใหม่ที่สามารถสร้างได้หรือการขยายรายได้จากแหล่งเดิม

ระดับ	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่/เพิ่มรายได้จากแหล่งเดิม (Revenue Generation/Expansion Ability)
1 - ต่ำ (Low)	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มจากแหล่งเดิม > 25% ของรายได้ต่อปี
2 - ต่ำถึงปานกลาง (Low to Moderate)	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มจากแหล่งเดิม 15%-25% ของรายได้ต่อปี
3 - ปานกลาง (Moderate)	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มจากแหล่งเดิม 10%-15% ของรายได้ต่อปี
4 - ปานกลางถึงสูง (Moderate to High)	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มจากแหล่งเดิม 5%-10% ของรายได้ต่อปี
5 - สูง (High)	ความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มจากแหล่งเดิมต่ำมาก < 5% ของรายได้ต่อปี

Leading Indicators สำหรับการติดตามความสามารถในการแสวงหารายได้ใหม่หรือเพิ่มรายได้จากแหล่งเดิม

7.3.1) จำนวนโครงการใหม่ที่เสนอต่อนักลงทุนหรือภาคอุตสาหกรรม (Number of New Projects Proposed to Investors or Industry):

Proposed to Investors or Industry):

เหตุผล: การมีโครงการใหม่ๆ ที่เสนอต่อภาคเอกชนหรือนักลงทุนช่วยบ่งบอกถึงโอกาสในการสร้างรายได้ในอนาคต

การติดตาม: ติดตามจำนวนโครงการใหม่ที่ได้รับการเสนอในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

7.3.2) อัตราการขึ้นทะเบียนนักศึกษาใหม่ (New Student Enrollment Rate):

เหตุผล: การเพิ่มจำนวนนักศึกษาใหม่สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างรายได้จากค่าเล่าเรียนซึ่งเป็นแหล่งรายได้หลักของมหาวิทยาลัย

การติดตาม: ติดตามจำนวนและอัตราการขึ้นทะเบียนของนักศึกษาใหม่ในแต่ละภาคการศึกษา

7.3.3) จำนวนข้อตกลงความร่วมมือใหม่ (Number of New Partnerships):

เหตุผล: ข้อตกลงความร่วมมือทางวิชาการหรือการวิจัยกับองค์กรภายนอกสามารถสร้างรายได้ใหม่ได้

การติดตาม: ติดตามจำนวนข้อตกลงความร่วมมือใหม่ที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้

7.3.4) รายได้จากการวิจัยและการรับทุน (Research Funding and Grants Received):

เหตุผล: รายได้จากการวิจัยและทุนสนับสนุนเป็นแหล่งรายได้สำคัญที่บ่งชี้ถึงความสามารถในการขยายรายได้จากแหล่งเดิม

การติดตาม: ติดตามจำนวนและมูลค่าของทุนวิจัยและทุนสนับสนุนที่ได้รับในแต่ละไตรมาสหรือปีการศึกษา

7.3.5) อัตราการคงอยู่ (Student Retention Rate):

เหตุผล: อัตราการรักษานักศึกษาที่สูงช่วยรักษารายได้จากค่าเล่าเรียนและส่งผลต่อการเพิ่มรายได้จากแหล่งรายได้เดิม

การติดตาม: ติดตามอัตราการรักษานักศึกษาในแต่ละภาคการศึกษา

7.3.6) การเติบโตของการบริจาคจากผู้บริจาคเดิม (Growth in Donations from Existing Donors):

เหตุผล: หากผู้บริจากรายเดิมเพิ่มมูลค่าการบริจาค แสดงถึงความสามารถในการขยายรายได้จากแหล่งเดิม

การติดตาม: ติดตามมูลค่าการบริจาคที่เพิ่มขึ้นจากผู้บริจากรายเดิมในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

8) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. การแสวงหารายได้เพิ่มขึ้น
2. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรมผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม
3. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้
4. ดำเนินมาตรการลดรายจ่ายต่าง ๆ

9) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา)
2. ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ)

10) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. กองคลัง
2. สำนักงานบริหารงานวิจัย
3. สำนักทะเบียนและประมวลผล
4. สำนักบริหารและจัดการทรัพย์สิน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6: C1 – การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่

ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ <ol style="list-style-type: none"> 1) บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง ต่อสังคม หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน 2) บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (ติดการพนัน/ติดหมิ่นนอกระบบ) 3) ระบบปฏิบัติงานเอื้อต่อการทุจริต (การรับเงินสด การตรวจวัสดุคงคลัง) 2. ด้านการจัดซื้อจัดจ้าง <ol style="list-style-type: none"> 1) การกำหนดรายละเอียดคุณลักษณะเฉพาะที่กีดกันผู้เสนอราคา/เฉพาะรายใดรายหนึ่งใกล้เคียงยี่ห้อใดยี่ห้อหนึ่ง 2) การปฏิบัติงานไม่ถูกต้องไม่ครบถ้วนตาม พรบ. การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารพัสดุภาครัฐ 3) การนำทรัพย์สินราชการไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว 4) ความสัมพันธ์ส่วนบุคคลระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างกับผู้รับจ้าง 3. ด้านการบริหารงานบุคคล <ol style="list-style-type: none"> 1) การดำเนินการคัดเลือก/สรรหาพนักงานไม่เป็นไปตามกฎระเบียบ 2) การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นที่ไม่เป็นธรรม หรือไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ 3) การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นธรรม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กฎ ระเบียบ มีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิก หรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม 2. สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่กระทบต่อการดำเนินชีวิต

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

ผลกระทบต่อระดับความโปร่งใส ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):

KRI : จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ

- 1) การใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
- 2) การจัดซื้อจัดจ้าง
- 3) การบริหารงานบุคคล

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
	1. ไม่มีจำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ 2. ไม่มีผลกระทบด้านลบต่อมหาวิทยาลัย $L \times I = 1 \times 1$	1. มีจำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบไม่เกิน 5 เรื่อง 2. เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล และมีมูลค่าความเสียหายไม่เกิน 100,000 บาท $L \times I = 2 \times 2$

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I)	
	L1 จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ	L2 จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง	L3 จำนวนข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการบริหารงานบุคคล	I1 ด้านชื่อเสียง	I2 มูลค่าความเสียหายคต้องค์กรหรือบุคคลภายนอกหรือเทียบเท่าความเสียหาย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 15 เรื่องขึ้นไป	มากกว่า 15 เรื่องขึ้นไป	มากกว่า 15 เรื่องขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและมหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหายเกิน 1,000,000 บาทขึ้นไป
4 (สูง)	11 – 15 เรื่อง	11 – 15 เรื่อง	11 - 15 เรื่อง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและส่วนงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 500,001 – 1,000,000 บาท
3 (ปานกลาง)	6 – 10 เรื่อง	6 – 10 เรื่อง	6 – 10 เรื่อง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและหน่วยงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 100,001 – 500,000 บาท
2 (ต่ำ)	1 – 5 เรื่อง	1 - 5 เรื่อง	1 – 5 เรื่อง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล	มูลค่าความเสียหายไม่เกิน 100,000 บาท
1 (ต่ำมาก)	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มี	ไม่มีการเสียชื่อเสียง	ไม่มีมูลค่าความเสียหาย

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่
คะแนน $L \times I$: $2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลือยู่

$L \times I$: $2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)

- L1 = 2 (ต่ำ): มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ จำนวน 1-5 เรื่อง
- L2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- L3 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการบริหารงานบุคคล
- I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีการเสียชื่อเสียง
- I2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีมูลค่าความเสียหาย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

- L1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการใช้อำนาจตามกฎหมาย/การให้บริการตามภารกิจ
- L2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
- L3 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบด้านการบริหารงานบุคคล
- I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีการเสียชื่อเสียง
- I2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีมูลค่าความเสียหาย

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน
2. มีระบบการตักเตือน ลงโทษที่เหมาะสม
3. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมและความโปร่งใส (ITA) , ค่านิยม E-CMU , No Gift Policy

7) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธีศักดิ์)

8) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. กองกฎหมาย
2. สำนักงานมหาวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7: C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ

ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
<p>1. บุคลากรขาดความเข้าใจ และไม่ตระหนักถึงความสำคัญของจริยธรรมในองค์กร</p> <p>2. การคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้องหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์</p> <p>3. การคัดลอกผลงานเดิมของตนเองโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้องหรือนำผลงานเดิมของตนเองมาใช้ซ้ำอีกครั้ง โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์</p> <p>4. การจัดสร้างข้อมูล (Fabrication) หรือ ดัดแปลงข้อมูล (Falsification) ในรายงานการวิจัยหรือบทความวิจัย โดยเจตนา</p> <p>5. การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์</p> <p>6. การได้รับความรู้ที่เกี่ยวข้องกับหลักเกณฑ์การตีพิมพ์ผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการที่ถูกต้องตามมาตรฐานจริยธรรมไม่เพียงพอ</p>	<p>1. ผลประโยชน์ด้านการเงินและชื่อเสียง จากการมีจำนวนผลงานวิจัย/ผลงานวิชาการมากขึ้น</p> <p>2. ความรวดเร็วในการผลิตและการตีพิมพ์ ผลงานวิชาการ/ผลงานวิจัย (สำหรับการตีพิมพ์ในบางสำนักพิมพ์)</p> <p>3. การกำหนดเกณฑ์และเงื่อนไขในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อประกอบการรายงานผลการปฏิบัติงาน (JA)</p> <p>4. การกำหนดเกณฑ์และเงื่อนไขในการผลิตผลงานวิชาการ เพื่อประกอบการยื่นขอตำแหน่งที่สูงกว่า</p> <p>5. การใช้เทคโนโลยีที่ไม่เหมาะสม</p>

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง ขาดความน่าเชื่อถือ และการยอมรับจากสังคมภายนอก
- 2) มหาวิทยาลัยถูกร้องเรียน/ฟ้องร้อง
- 3) มหาวิทยาลัยถูกกำหนดให้รายงานผลการตรวจสอบมาตรฐานทางจริยธรรม

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

KRI 1: จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)

KRI 2: จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ (จำนวนคน/ปี)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	ไม่มีการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	การร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี
2	ไม่พบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ	จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1-3 ครั้ง/ปี แต่ไม่พบความผิด

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ (ครั้ง)	L2 จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ (จำนวนคน)	I1 ระดับการเสียชื่อเสียง	I2 การลงโทษ
5 (สูงมาก)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการ ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 10 ครั้งขึ้นไป/ปี	จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ มากกว่า 4 คน/ปี และพบความผิด	เสียชื่อเสียงในระดับ นานาชาติ	บุคลากรถูก พิจารณาโทษ ไล่ออก
4 (สูง)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการ ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 7-9 ครั้ง/ปี	จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1-3 คน/ปี และพบความผิด	เสียชื่อเสียงใน ระดับประเทศ	บุคลากรถูก พิจารณาโทษ ลดเงินเดือน
3 (ปาน กลาง)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการ ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ มากกว่า 4 คน/ปี แต่ไม่พบความผิด	เสียชื่อเสียงในระดับ สถาบัน	บุคลากรถูก พิจารณาโทษ ภาคทัณฑ์
2 (ต่ำ)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการ ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี	จำนวนการตรวจพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 1-3 คน/ปี แต่ไม่พบความผิด	เสียชื่อเสียงในระดับ บุคคล	บุคลากรถูก ตักเตือนเป็นลาย ลักษณ์อักษร
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีการถูกร้องเรียนด้านการ ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	ไม่พบความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัยใน ฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ	ความเสียหายจำกัดอยู่ ภายในส่วนงาน/ มหาวิทยาลัย	บุคลากรถูก ตักเตือนด้วยวาจา

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่
คะแนน $L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าเฉลี่ย

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่

$L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)	L1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ L2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่พบความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ I1 = 1 (ต่ำมาก): ความเสียหายจำกัดอยู่ภายในส่วนงาน/มหาวิทยาลัย I2 = 1 (ต่ำมาก): บุคลากรถูกตักเตือนด้วยวาจา
---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I$: $1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)	L1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ L2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่พบความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัยในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2024 ของบุคลากรสายวิชาการ I1 = 1 (ต่ำมาก): ความเสียหายจำกัดอยู่ภายในส่วนงาน/มหาวิทยาลัย I2 = 1 (ต่ำมาก): บุคลากรถูกตักเตือนด้วยวาจา
---------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. การคัดกรองบุคลากรที่อาจมีความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัย ในฐานข้อมูล Scopus ช่วงปี 2019-2023 ของบุคลากรสายวิชาการ ภายใต้อาณัติและเงื่อนไข และทำการพิจารณาเปรียบเทียบโดยนำเกณฑ์ค่าเฉลี่ยบุคลากรสายวิชาการของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- 1.1 การมีจำนวนผลงานตีพิมพ์มากผิดปกติในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา
- 1.2 การมีร้อยละอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยของผลงานตีพิมพ์เพิ่มมากขึ้นผิดปกติ ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา
- 1.3 การมีผลงานตีพิมพ์ที่มีผู้แต่งร่วมที่มาจาก 6 ประเทศกลุ่มเสี่ยง ได้แก่ ซาอุดีอาระเบีย รัสเซีย อิรัก อินเดีย อิหร่าน และปากีสถาน
- 1.4 การวิเคราะห์สาขาความเชี่ยวชาญเทียบกับการกระจายตัวของผลงานตีพิมพ์ตามสาขาวิชาทั้ง 27 สาขาๆ ในฐานข้อมูล Scopus
- 1.5 ข้อสังเกตอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ความเกี่ยวข้อง หรือเชื่อมโยงกับชื่อผู้แต่งชาวต่างประเทศ รวมถึงต้นสังกัด ที่เคยปรากฏชื่อเป็นผู้แต่งร่วมกับบุคลากรสายวิชาการที่พบหลักฐานการกระทำผิดในการซื้อขายผลงานวิจัย หรือได้ผลงานวิจัยมาโดยไม่ซื้อสิทธิ์สุจริตทางวิชาการ และถ้าผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชื่อมโยงกันในหลายข้อจะสันนิษฐานเบื้องต้นว่าพบความผิดปกติของการตีพิมพ์ผลงานวิจัย ในกรณีเช่นนี้ สำนักงานบริหารงานวิจัย จะทำการวิเคราะห์เชิงลึกเพื่อตรวจสอบการกระจายตัว และความหลากหลายของต้นสังกัดผู้แต่งร่วมในบทความวิชาการนั้น ทั้งในระดับสาขาวิชา และมหาวิทยาลัย แล้วนำเสนอผลการวิเคราะห์ดังกล่าวแก่ผู้บริหารมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการสืบสวนหาข้อเท็จจริง และ/หรือดำเนินการทางวินัย ตามขั้นตอนต่อไป
2. การคัดกรองบุคลากรสายวิชาการ ที่อาจมีความผิดปกติในการนำผลงานของนักศึกษาหรือบุคคลอื่น เช่น เอกสารประกอบการสอน เอกสารคำสอน หนังสือ ตำรา ฯลฯ ไปตีพิมพ์เผยแพร่ ภายใต้เงื่อนไขดังต่อไปนี้
 - 2.1 การคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้องหรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน หรือใช้ซ้ำอีกครั้ง
 - 2.2 การจัดสร้างข้อมูล (Fabrication) หรือ ดัดแปลงข้อมูล (Falsification) ในรายงานการวิจัยหรือบทความวิจัย
 - 2.3 การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล
3. การสุ่มตรวจสอบแบบเชิงรุก เพื่อกำกับและติดตามอย่างใกล้ชิด

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วินิตา บุญโยดม)
2. ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สำนักงานบริหารงานวิจัย

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8: C3 - การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. ขาดมาตรการการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสม 2. ผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในการขาดความตระหนัก ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการละเมิดความเป็นส่วนตัว 3. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย 4. การนำนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลไปสู่การปฏิบัติขาดประสิทธิผล	1. การไม่ปฏิบัติตามแนวนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง 2. การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล 3. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ Hacking, Compromising หรือ Phishing เป็นต้น 4. ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- ข้อมูลส่วนบุคคลของนักศึกษาหรือบุคลากรถูกละเมิด ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล
- ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย
- เกิดการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง

3) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI):

KRI: ร้อยละการดำเนินการตาม Control Point ที่สำคัญของสำนักงานคณะกรรมการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (สคส.)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	$L \times I = 2 \times 1$	$L \times I = 2 \times 2$

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)		
	L1 ร้อยละการดำเนินการตาม Control Point ที่สำคัญของ สคส.	L2 จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข	I1 ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจาก สคส.	I2 จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	I3 จำนวนข้อมูลที่มีการรั่วไหล
5 (สูงมาก)	ไม่มีการดำเนินการ	จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข อย่างน้อย 7 ประเด็น	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจำนวนมากถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล อย่างน้อย 7 ครั้งต่อปี	จำนวนข้อมูลส่วนบุคคล มีการรั่วไหล มากกว่า 1,000 ระเบียบขึ้นไป
4 (สูง)	มีการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 20	จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข 4 - 6 ประเด็น	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล 4 - 6 ครั้งต่อปี	จำนวนข้อมูลส่วนบุคคล มีการรั่วไหล ไม่เกิน 1,000 ระเบียบ
3 (ปานกลาง)	มีการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 40	จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข 2 - 3 ประเด็น	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล 2 - 3 ครั้งต่อปี	จำนวนข้อมูลส่วนบุคคล มีการรั่วไหล ไม่เกิน 500 ระเบียบ
2 (ต่ำ)	มีการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 60	จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข ไม่เกิน 1 ประเด็น	ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	จำนวนข้อมูลส่วนบุคคล มีการรั่วไหล ไม่เกิน 100 ระเบียบ
1 (ต่ำมาก)	มีการดำเนินการ อย่างน้อยร้อยละ 80	ไม่มีประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข	ไม่ได้รับผลกระทบ	ไม่มีเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล	ไม่มีข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
คะแนน $L \times I : 4 \times 5 = 20$ (สูงมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

$L \times I : 4 \times 5 = 20$
(สูงมาก)

- L1 = 4 (สูง): มีการดำเนินการตาม Control Point ที่สำคัญของ สคส.อย่างน้อยร้อยละ 20
- L2 = 3 (ปานกลาง): จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข 2 - 3 ประเด็น
- I1 = 3 (ปานกลาง): ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- I2 = 3 (ปานกลาง): เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล 2 - 3 ครั้งต่อปี
- I3 = 5 (สูงมาก): จำนวนข้อมูลส่วนบุคคลมีการรั่วไหลมากกว่า 1,000 ระเบียนขึ้นไป

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I : 3 \times 1 = 3$
(ต่ำ)

- L1 = 3 (ปานกลาง): มีการดำเนินการตาม Control Point ที่สำคัญของ สคส.อย่างน้อยร้อยละ 40
- L2 = 3 (ปานกลาง): จำนวนประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไข 2 - 3 ประเด็น
- I1 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจาก สคส.
- I2 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล
- I3 = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหล

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำมาตรการ และแนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการทบทวนมาตรการและแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาความรู้ของบุคลากร ทั้งผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ให้เกิดการตระหนัก มีความรู้ และทักษะในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล
3. ติดตามการพัฒนา ROPA (Record of Processing Activities) เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ หากเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น
4. จัดให้มีการซ้อมกระบวนการตอบสนองในกรณีเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้นอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี
5. นำการตรวจสอบประเมินประเด็นการจัดการข้อมูลส่วนบุคคลที่ต้องแก้ไขอย่างน้อยปีละ 4 ครั้ง
6. ประชาสัมพันธ์ข้อควรระวังจากการถูกนำข้อมูลส่วนบุคคลไปใช้ในการหลอกลวงโดยอาชญากรไซเบอร์

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)
2. ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)
3. ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

8) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9: R – ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ
ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

1) สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1. เกิดการกระทำความผิดภายในมหาวิทยาลัย หรือการกระทำใดที่นำไปสู่ความเข้าใจที่ผิด ในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 2. การสื่อสารและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ไม่เหมาะสมทั้งด้านช่องทาง และความไม่ทันการณ์ 3. มหาวิทยาลัยมีนักศึกษาและบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ อาจมีความคิด หรือมุมมองที่แตกต่างและขัดแย้งกัน	1. มีสถานการณ์ที่อ่อนไหวในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายข้อมูล และ/หรือ การวิพากษ์วิจารณ์เป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ 2. มีการใช้สื่อหรือ social media ในการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร หรือข่าวปลอม (Fake News) ที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และถึงแม้จะได้รับการขอเท็จจริงแล้ว ก็อาจจะไม่ได้มีการแก้ไขในสิ่งที่สื่อสารออกไปแล้ว 3. ความแตกต่างทางความคิดระหว่างคนหรือกลุ่ม ที่กระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

2) ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. ผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย
2. ผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างแหล่งทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับมหาวิทยาลัย
3. ผลกระทบต่อการตัดสินใจเลือกสถาบัน เพื่อเข้าศึกษาต่อ

3) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) :

KRI 1: ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด

KRI 2: กระทำเชิงลบที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเกิดการขยายวง

KRI 3: การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนที่สำคัญจากระบบ รับฟังเสียงของลูกค้า (VOC)

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1	$L \times I = 2 \times 2$	$L \times I = 3 \times 2$

4) เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)				ผลกระทบ (I) ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
	L1 ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด	L2 จำนวน Engagement ต่อข่าวสารด้านลบ	L3 ระยะเวลาที่มีการแพร่ขยายข่าวด้านลบในทุก ๆ ช่องทางของ Social media	L4 การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากระบบ VOC ที่มีความสำคัญ	
5 (สูงมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบ่อยครั้ง โดยโอกาสเกิดมากกว่า 90% หรือเกิดทุกสัปดาห์	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบมากกว่า 50,000 Engagement มีการแพร่ข่าวด้านลบในทุกช่องทาง	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา มากกว่า 72 ชั่วโมง	เรื่องร้องเรียนที่สำคัญ ไม่ได้มีการกำหนดความเร่งด่วน	มีผลกระทบในระดับนานาชาติหรือมีการยกเลิกการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
4 (สูง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยโอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือเกิดทุกเดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 10,001$ แต่ $\leq 50,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง > 48 ชั่วโมง แต่ ≤ 72 ชั่วโมง	มากกว่าร้อยละ 20 ขึ้นไปของเรื่องร้องเรียนที่สำคัญ มีการกำหนดความเร่งด่วนเกิน 7 วัน หรือไม่ได้กำหนด	มีผลกระทบในระดับประเทศ หรือมีการชะลอการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
3 (ปานกลาง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เคยเกิดขึ้นแล้ว โดยโอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือเกิดทุก 3 เดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 5,001$ แต่ $\leq 10,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง > 24 ชั่วโมง แต่ ≤ 48 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไปของเรื่องร้องเรียนที่สำคัญ มีการกำหนดความเร่งด่วนภายใน 4-7 วัน	มีผลกระทบในระดับภูมิภาค หรือมีผลกระทบบางประการต่อการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
2 (ต่ำ)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่ไม่เคยเกิดขึ้น โดยโอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือเกิดทุก 6 เดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 1,001$ แต่ $\leq 5,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกัน และลดลงในระยะเวลา 24 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไปของเรื่องร้องเรียนที่สำคัญ มีการกำหนดความเร่งด่วนภายใน 1-3 วัน	มีผลกระทบภายในมหาวิทยาลัยที่สามารถจัดการได้
1 (ต่ำมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เป็นเหตุการณ์ไม่ปกติ โดยโอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเกิดในทุก 1 ปี	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\leq 1,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในระยะเวลาอันสั้น แต่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ	ไม่มีเรื่องร้องเรียนสำคัญที่จำเป็นต้องกำหนดความเร่งด่วน หรือต้องกำหนดภายในไม่เกิน 1 วัน	ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ : 14 การตอบสนองต่อข้อร้องเรียนจากระบบ VOC ที่มีความสำคัญ ยังไม่สามารถประเมินระดับความเสี่ยงได้ เนื่องจากอยู่ระหว่างการเก็บข้อมูล

5) ประเมินระดับความเสี่ยง

ผล กระทบ	โอกาสเกิด				
	1	2	3	4	5
5	5	10	15	20	25
4	4	8	12	16	20
3	3	6	9	12	15
2	2	4	6	8	10
1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงอยู่
คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ต่ำมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 3 \times 1 = 3$ (ต่ำ)

หมายเหตุ ประเมินค่า L,I โดยใช้ค่าที่มากที่สุด

6) ข้อมูลประกอบการประเมินระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงที่หลีกเลี่ยงอยู่

$L \times I : 1 \times 1 = 1$
1 (ต่ำมาก)

- L1 = 1 (ต่ำมาก): ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เป็นเหตุการณ์ไม่ปกติโดยโอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเกิดในทุก 1 ปี
- L2 = 1 (ต่ำมาก): มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\leq 1,000$ Engagement
- L3 = 1 (ต่ำมาก): มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในระยะเวลาอันสั้น แต่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ
- L4 = N/A อยู่ระหว่างการออกแบบวิธีการเก็บข้อมูลร่วมกับสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
- I = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

$L \times I : 3 \times 1 = 3$
3 (ต่ำ)

- L1 = 3 (ปานกลาง): ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เคยเกิดขึ้นแล้ว โดยโอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือเกิดทุก 3 เดือน
- L2 = 3 (ปานกลาง): มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 5,001$ แต่ $\leq 10,000$ Engagement
- L3 = 3 (ปานกลาง): มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา
ในช่วง > 24 ชั่วโมง แต่ ≤ 48 ชั่วโมง
- L4 = 3 (ปานกลาง): ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของเรื่องร้องเรียนที่สำคัญมีการกำหนดความเร่งด่วนภายใน 4-7 วัน
- I = 1 (ต่ำมาก): ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย

7) กิจกรรม/มาตรการเพื่อจัดการ/ควบคุมความเสี่ยง

1. ใช้เครื่องมือ Social Analytics วิเคราะห์เหตุการณ์ ควบคุมและวางแผนจัดการความเสี่ยง
 - 1.1 การจัดทำข้อมูลรายวันในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินสถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือ Trend View ของ Social media monitoring
 - 1.2 การตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างเหมาะสมและทันเวลา

2. จัดทำแผนและถ่ายทอดแผนการตอบสนอง/รับมือการแพร่กระจายข้อมูลข่าวสาร หรือข่าวปลอม (Fake News) ที่ส่งผลในแง่ลบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย กลยุทธ์การตอบสนอง (Strategic Responses) และการจัดการการสื่อสารในภาวะวิกฤต (crisis communication management) ที่เหมาะสม ครอบคลุมสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ (Accountability) ที่ชัดเจน เพื่อการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็ว และมีการถ่ายทอดแผนให้ผู้เกี่ยวข้องในระดับส่วนงาน รวมถึงการจัดตั้งทีมปฏิบัติการ Crisis Communication Management เพื่อตอบสนองต่อข่าวด้านลบทาง Social Media ที่มีต่อมหาวิทยาลัย
3. จัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอด รวมถึงการประชาสัมพันธ์ช่องทาง CMU VOC โดยการใช้ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) เพื่อเฝ้าระวังเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ จัดทำแนวปฏิบัติและแผนบริหารงานเฝ้าระวังและบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และมีช่องทางรับฟังเสียงผู้รับบริการผ่านทางระบบออนไลน์ <https://voc.cmu.ac.th> จดหมาย และการร้องเรียนด้วยตนเอง
4. จัดทำแนวทางการสื่อสารเชิงรุก สำหรับข้อมูลเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาพลักษณ์ และการสร้างแบรนด์ (Branding) ที่ดีของมหาวิทยาลัยตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) ของมหาวิทยาลัย และประชุมถ่ายทอดแนวทางดำเนินงานเพื่อให้เกิดความร่วมมือดำเนินการร่วมกันในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานด้านการสื่อสารของมหาวิทยาลัย พร้อมเผยแพร่สร้างช่องทางสื่อสารที่สำคัญของกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน

8) ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

1. รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญา นุภาพ อานันท์นะ)
2. ผู้อำนวยการศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์

9) หน่วยงานที่รับผิดชอบการรายงานประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม (Data Owner)

1. ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์

ส่วนที่ 4 : การถ่ายทอดและการติดตามผลการดำเนินงาน

1) การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ให้กับส่วนงาน

หลังจากที่สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้อนุมัติแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ประจำปี พ.ศ. 2568 มหาวิทยาลัยจะดำเนินการถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้กับส่วนงาน เพื่อสร้างความเข้าใจแนวทางการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยส่วนงานสามารถพิจารณาว่าจะนำประเด็นความเสี่ยงในระดับมหาวิทยาลัย กำหนดเป็นประเด็น ความเสี่ยงของส่วนงานได้ตามความเหมาะสมในบริบทของส่วนงาน และสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยง ที่เป็นความเสี่ยงเฉพาะของส่วนงานได้ รวมทั้งเพื่อให้ส่วนงานตระหนักว่าการดำเนินงานของส่วนงานอาจ เป็นสาเหตุที่ทำให้ระดับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น/ลดลง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหาร ความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในภาพรวมต่อไป

การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยให้กับส่วนงาน กำหนดให้ผู้บริหาร มหาวิทยาลัยที่รับผิดชอบในแต่ละประเด็นความเสี่ยง เป็นผู้ถ่ายทอดประเด็นความเสี่ยงและตอบข้อซักถาม ให้กับส่วนงาน

2) การติดตามผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยกำหนดให้ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงานทุกไตรมาส ผ่านระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย (CMU - RM) ทั้งนี้ จะต้องทบทวนตัววัดความเสี่ยงอยู่เสมอ เพื่อให้ไวและทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง มีลักษณะมองไปข้างหน้า (forward looking) รวมทั้งทบทวนว่าหลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ควบคุมที่กำหนดไว้แล้วระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ (residual risk) อยู่ในระดับใด และจะมีผลกระทบต่อ ส่วนงาน/มหาวิทยาลัยหรือไม่ อย่างไร ทั้งนี้ หากมีสถานการณ์ที่ไม่ปกติและเป็นความเสี่ยงใหม่ๆ สามารถ ปรับแผนบริหารความเสี่ยงได้ทันที

ภาค

ผนวก

1. รายชื่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1) ดร.วิโรท สันติประภาพ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | ประธานกรรมการ |
| 2) รองศาสตราจารย์บุญรักษา สุนทรธรรม
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | กรรมการ |
| 3) รองศาสตราจารย์ ดร.วรากรณ์ สามโกเศศ
กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ | กรรมการ |
| 4) รองศาสตราจารย์ ดร.พีรเดช ทองอำไพ
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | กรรมการ |
| 5) นางพรรณพร ทรัพย์สมบูรณ์
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | กรรมการ |
| 6) นายตะวัน เทวอักษร
ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก | กรรมการ |
| 7) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ) | กรรมการ |
| 8) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล) | กรรมการ |
| 9) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร. รัฐสิทธิ์ สุขะหุต) | กรรมการ |
| 10) นางเยาวลักษณ์ วิริยะพงศ์
(ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) | กรรมการและเลขานุการ |
| 11) นายทวิศักดิ์ นารธรรมเจริญ
(สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) | ผู้ช่วยเลขานุการ |
| 12) นางสาวเกศรินทร์ พรหมคำดีบ
(สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์) | ผู้ช่วยเลขานุการ |

2. รายชื่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

ที่ปรึกษา

- 1) อธิการบดี

คณะกรรมการ

- | | |
|----------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พิริยะ เชิดสถิรกุล) | ประธานกรรมการ |
| 2) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ภญ.อุษณีย์ คำประกอบ) | รองประธานกรรมการ |
| 3) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต) | รองประธานกรรมการ |
| 4) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร) | กรรมการ |
| 5) รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์) | กรรมการ |
| 6) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา) | กรรมการ |
| 7) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกชัย มหาเอก) | กรรมการ |
| 8) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาภาพ อานันทนนะ) | กรรมการ |
| 9) รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วินิตา บุญโยดม) | กรรมการ |
| 10) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล) | กรรมการ |
| 11) ผู้ช่วยอธิการบดี (อาจารย์ไพสิฐ พาณิชย์กุล) | กรรมการ |
| 12) ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ) | กรรมการ |
| 13) ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.ปิยะพงศ์ เนียมทรัพย์) | กรรมการ |
| 14) ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.อดิศักดิ์ ต้นติววิทย์) | กรรมการ |
| 15) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรพจน์ เสรีรัฐ) | กรรมการ |
| 16) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ เหลืองวิลัย) | กรรมการ |
| 17) ผู้ช่วยอธิการบดี (อาจารย์ ดร.จิรวัดน์ พัชระ) | กรรมการ |
| 18) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จุฑาทิพย์ เฉลิมผล) | กรรมการ |
| 19) ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์) | กรรมการ |
| 20) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนมเจริญ แสงรัตน์) | กรรมการ |
| 21) ผู้ช่วยอธิการบดี (อาจารย์ ดร.ไพรัช พิบูลย์รุ่งโรจน์) | กรรมการ |
| 22) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทพญ.วรกิจัญญา บุรณพัฒนา) | กรรมการ |
| 23) ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒน์ บัณฑิตย์) | กรรมการ |
| 24) รองศาสตราจารย์ ดร.สิริวุฒิ บุรณพิร | กรรมการ |
| 25) ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ | กรรมการ |
| 26) ผู้อำนวยการสำนักงานมหาวิทยาลัย | กรรมการ |
| 27) ผู้อำนวยการกองแผนงาน | กรรมการ |
| 28) ผู้อำนวยการกองคลัง | กรรมการ |
| 29) ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล | กรรมการ |

30) ผู้อำนวยการกองกฎหมาย	กรรมการ
31) ผู้อำนวยการกองอาคารสถานที่และสาธารณูปโภค	กรรมการ
32) ผู้อำนวยการสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	กรรมการและเลขานุการ
33) นายทวีศักดิ์ นารธรรมเจริญ (สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
34) นางสาวเกศรินทร์ พรหมคำดีป (สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์)	ผู้ช่วยเลขานุการ

3. ความเป็นมาของการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

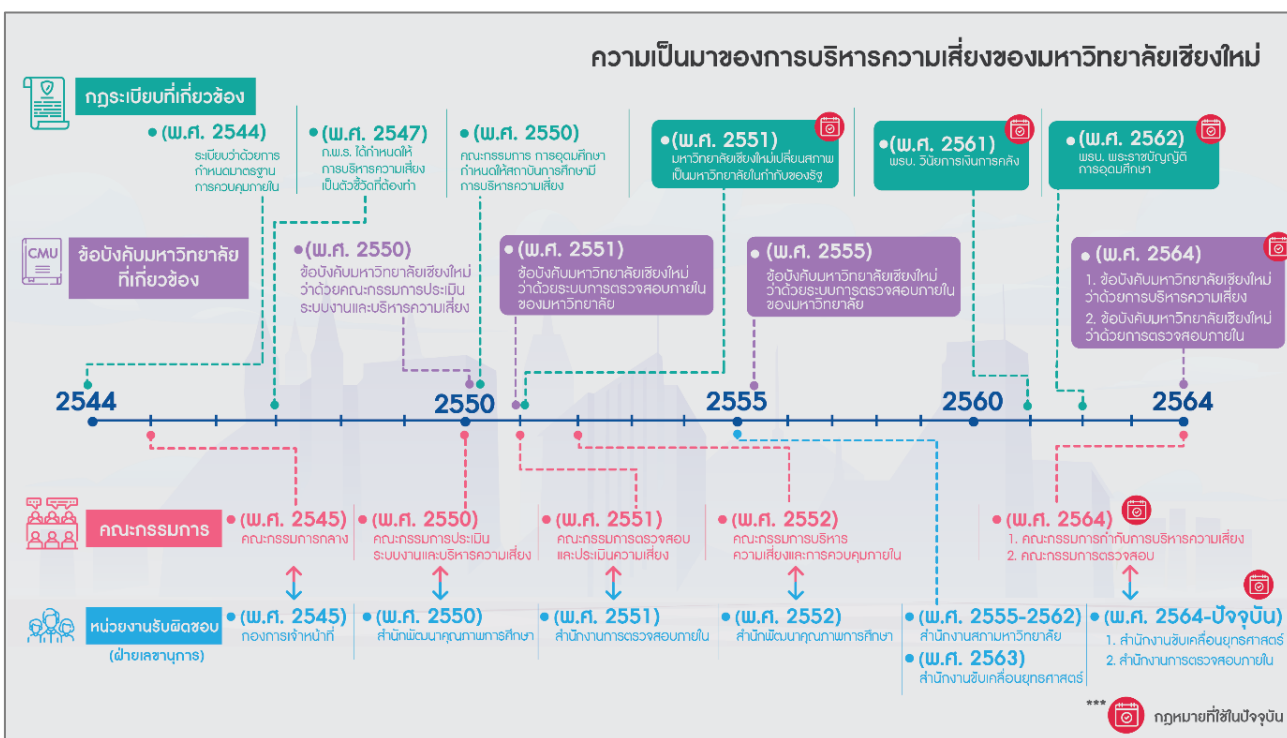
ระยะที่ 1 ในระยะเริ่มต้น ในปี พ.ศ. 2544 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่เริ่มต้นมีการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงเป็นครั้งแรก โดยมีจัดวางระบบการควบคุม ตามระเบียบว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ของคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน และได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกลาง เพื่อพิจารณาการจัดวางระบบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยขึ้นในปี 2545 ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดที่หน่วยงานต้องเลือกดำเนินการ และในพ.ศ. 2549 ก็ได้กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นตัวชี้วัดเลือกตัวหนึ่งในมิติที่ 4 ด้านการพัฒนาองค์กร เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งและป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหายในการบริหารจัดการองค์กรอีกทางหนึ่ง ทั้งนี้ ในระยะแรกมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการเฉพาะในเรื่องการจัดทำรายงานการประเมินผลความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน โดยมอบหมายให้ให้กองการเจ้าหน้าที่ในขณะนั้นเป็นฐานการทำงาน ในระยะต่อมาได้มอบหมายให้สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษาและสำนักงานการตรวจสอบภายในเป็นฐานในการทำงานมาตามลำดับ

ในปี พ.ศ. 2550 สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดให้สถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชนทุกแห่งจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบประจำสถาบัน อุดมศึกษา เพื่อเป็นการสร้างความเข้มแข็งในการกำกับดูแลและควบคุมตนเองตามหลักธรรมาภิบาล ป้องกันโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย และลดความเสี่ยงในการบริหารจัดการองค์กร สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่จึงได้ออก “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยคณะกรรมการประเมินระบบงานและบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2550” และแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินระบบงานและบริหารความเสี่ยงชุดแรกขึ้น เมื่อวันที่ 23 เมษายน 2550 มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการจัดวางระบบและดำเนินการป้องกันความเสี่ยง และระบบการตรวจสอบภายใน โดยมีสำนักงานตรวจสอบภายใน เป็นฐานในการทำงาน

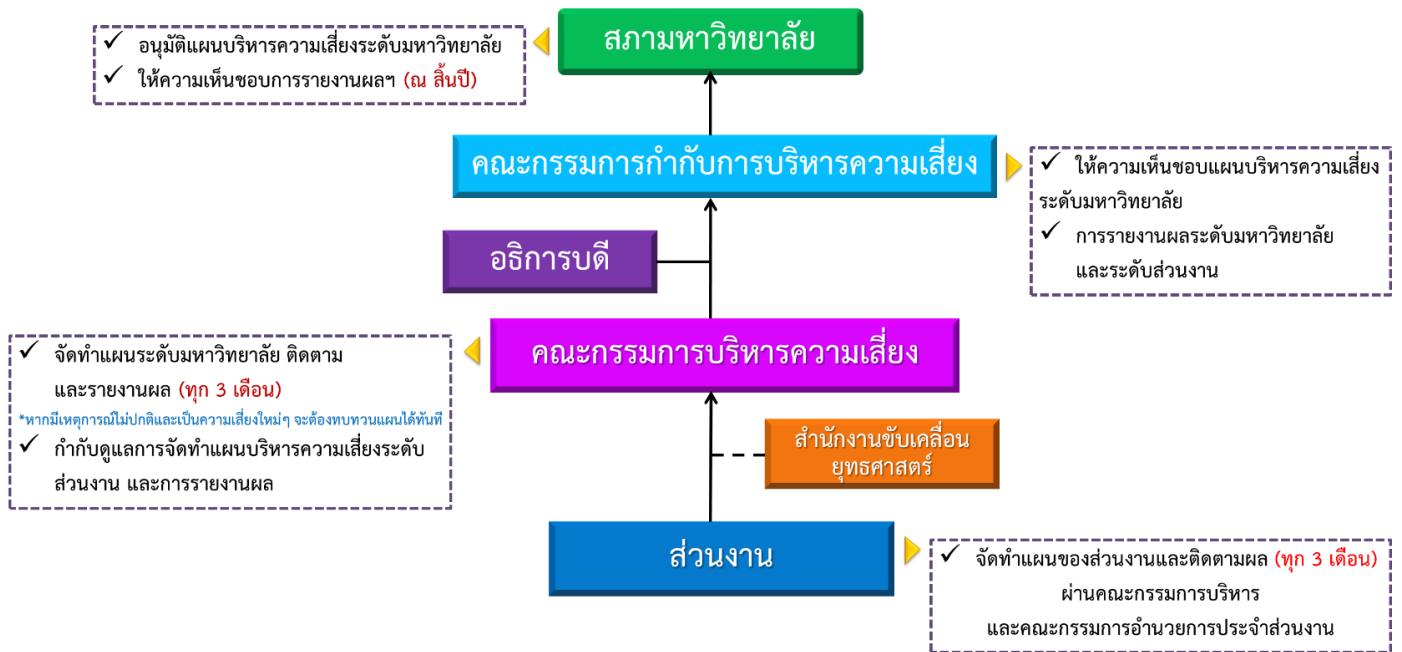
ระยะที่ 2 ภายหลังจากที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ปรับเปลี่ยนสถานภาพมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ในปี พ.ศ. 2551 สภามหาวิทยาลัยได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ว่าด้วยระบบการตรวจสอบภายใน ของมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2551 โดยกำหนดให้มี “คณะกรรมการตรวจสอบและประเมินความเสี่ยง” ในปี พ.ศ. 2552 มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการดำรงตำแหน่ง 2 ปี โดยมอบหมายให้สำนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ในปี พ.ศ. 2553 เริ่มมีการดำเนินงานในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในทั้งในระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน และในปี พ.ศ. 2555 มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้ง

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในแทนคณะกรรมการชุดเดิมที่ได้ครบวาระ โดยมอบหมายให้สำนักงานการตรวจสอบภายใน ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ ต่อมาสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ในคราวประชุม ครั้งที่ 5/2555 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2555 มีมติเห็นชอบให้แยกงานเลขานุการของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในออกจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการคานและดุล (Check & Balance) และได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในชุดใหม่ โดยมอบหมายให้สำนักงานสภามหาวิทยาลัย ทำหน้าที่ฝ่ายเลขานุการ

ในปี พ.ศ. 2563 สภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่คราวการประชุม ครั้งที่ 1/2563 เมื่อวันที่ 18 มกราคม 2563 อนุมัติให้ยุบเลิกงานการบริหารความเสี่ยงของสำนักงานสภามหาวิทยาลัย และกำหนดให้เป็นภารกิจของสำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และสภามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้ออกข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564 เพื่อให้สอดคล้องตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยให้ถือปฏิบัติ ตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ ที่กระทรวงการคลังกำหนด และพระราชบัญญัติการอุดมศึกษา พ.ศ. 2562 มาตรา 21 กำหนดให้สภาสถาบันอุดมศึกษาแต่งตั้ง คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจากบุคคลซึ่งเป็นกลางและได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางเพื่อทำหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับว่าด้วยธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาและได้แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง ตามคำสั่งมหาวิทยาลัย เชียงใหม่ที่ 589/2564 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2564 มหาวิทยาลัย ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ทำหน้าที่กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยงและจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย และรายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง



4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่



5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
1) คณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในภาพรวม ให้ความเห็นชอบแผนการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยประจำปีเพื่อเสนอสภามหาวิทยาลัยพิจารณาอนุมัติ กำกับดูแลและประเมินผลแผนการบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยได้อนุมัติไว้ ประเมินระดับความเสี่ยงในการบริหารและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เพื่อทบทวนและเสนอแนะมาตรการป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนเสนอแนะแนวทางแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่อง รวมทั้งเสนอแนะระบบการควบคุมภายในเพื่อมิให้เกิดความเสี่ยงขึ้น รายงานการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและส่วนงานให้สภามหาวิทยาลัยทราบตามระยะเวลาที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด
2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง	<ol style="list-style-type: none"> กำหนดแนวทางการบริหารความเสี่ยง และจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รวมถึงการทบทวนและประเมินผลตามแผนการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริม สนับสนุน กำกับและดูแลให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงานให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการกำกับการบริหารความเสี่ยง

คณะกรรมการ	หน้าที่และความรับผิดชอบ
3) ส่วนงาน	1. วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงที่สอดคล้องตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย 2. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน 3. เสนอรายงานแผนบริหารความเสี่ยงตามที่คณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงานได้ให้ความเห็นชอบต่อมหาวิทยาลัย

6. ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายของมหาวิทยาลัย

1) ปณิธาน

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ เป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกในส่วนภูมิภาคจัดตั้งขึ้นตามนโยบายของรัฐ และเจตนารมณ์ของประชาชนในภาคเหนือให้เป็นศูนย์กลางทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง เพื่ออำนวยความสะดวกแก่ท้องถิ่นและประเทศชาติโดยส่วนรวม มหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นแหล่งสะสม ค้นคว้า วิจัย และถ่ายทอดความรู้ ตามหลักแห่งเสรีภาพทางวิชาการ โดยยึดมั่นในสัจธรรมและคุณธรรม เพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ การประยุกต์ เผยแพร่ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม บัณฑิตแห่งมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พึ่งฝักใฝ่ในการฝึกฝนตน เป็นผู้รู้จริง คิดเป็นปฏิบัติได้ สามารถครองตน ครองคน ครองงาน ด้วยมโนธรรมและจิตสำนึกต่อสังคม

2) วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยชั้นนำที่รับผิดชอบต่อสังคมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ด้วยนวัตกรรม

(A Leading University Committed to Social Responsibility for Sustainable Development through Innovation)

3) พันธกิจ

- 1) ส่งสอนและอบรมบัณฑิต
- 2) ส่งเสริมและประยุกต์ปัญญาความรู้ (วิจัยและนวัตกรรม)
- 3) บริการทางวิชาการเพื่อตอบแทนบุญคุณแผ่นดิน
- 4) สืบสานวัฒนธรรมล้านนา-ไทย และบำรุงรักษาสิ่งแวดล้อม

4) ยุทธศาสตร์ตามแผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ระยะเวลา 13 (พ.ศ. 2566-2570)

มหาวิทยาลัยได้กำหนดยุทธศาสตร์ในรูปแบบวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

SO1 สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านนวัตกรรมเศรษฐกิจฐานชีวภาพ (Biopolis Platform)

SO2 สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านนวัตกรรมทางการแพทย์ สุขภาพ และการดูแลผู้สูงอายุ (Medicopolis Platform)

SO3 สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านล้านนาสร้างสรรค์ (Creative Lanna Platform)

SO4 สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการจัดการศึกษา (Education Platform)

SO5 สร้างการพัฒนาที่ยั่งยืนด้านการวิจัยและนวัตกรรม (Research and Innovation Platform)

SO6 บริหารจัดการองค์กรเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (CMU Excellence Management Platform)

5) เป้าหมายวิสัยทัศน์ (ในปี พ.ศ. 2570)

- ผลการประเมิน Socio Economic Impact 60,000 ล้านบาท
- ได้รับการจัดอันดับ Time Higher Education University Impact Ranking อยู่ใน 50 อันดับแรกของโลก

7. กรอบแนวคิด นโยบาย และวัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

7.1 แนวคิดการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

- 1) นำกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามมาตรฐาน COSO มาประยุกต์ใช้
- 2) เป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน เพื่อให้มหาวิทยาลัย บรรลุเป้าหมายตามพันธกิจ และตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้
- 3) มุ่งให้เกิดวัฒนธรรมบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร
- 4) ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง

7.2 นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ คำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย ตามแผนยุทธศาสตร์และแนวทางในการบริหารความเสี่ยง รวมถึงความยั่งยืน (Sustainability) และการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง (Business Continuity) จึงมีนโยบายส่งเสริมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร ทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่จะทำให้อุบัติการณ์เกิดความเสี่ยงหรือขาดประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงาน มหาวิทยาลัยจึงกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

- 1) ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจ
- 2) สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- 3) ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย
- 4) การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

7.3 วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน
- 2) เพื่อบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล
- 3) เพื่อลดความสูญเสีย และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านชื่อเสียง ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

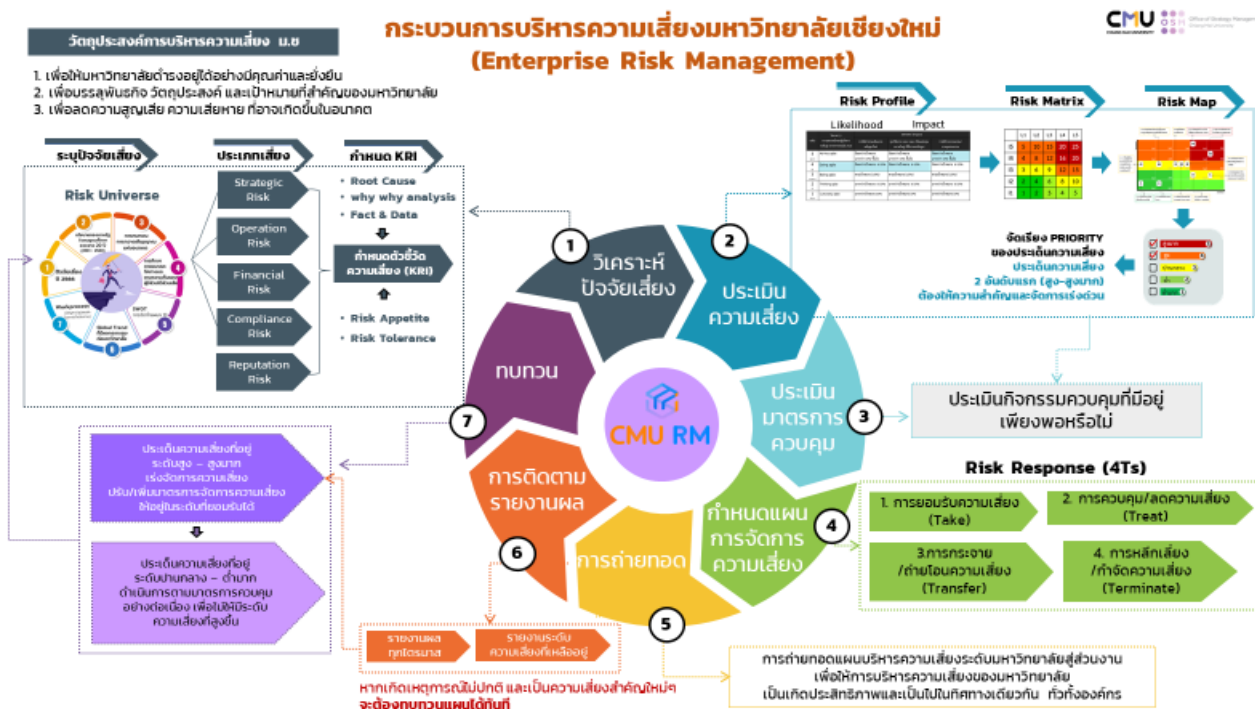
8. ขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2567 ครอบคลุมความเสี่ยงทั้ง 5 ด้าน ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) ความเสี่ยงด้านกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ (Compliance Risk) และความเสี่ยงด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)

9. กระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้กำหนดกระบวนการบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง (Risk Analysis) และระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง และการจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment and Ranking)
3. การประเมินมาตรการควบคุมที่มีอยู่
4. จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการจัดการกับความเสี่ยง (Risk Response)
5. การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงและนำไปสู่การปฏิบัติ (Deployment or Implementation)
6. การติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงานตามแผน
7. การทบทวนแผนการบริหารความเสี่ยง



10. นิยามคำศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ในอนาคต ที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (Impact /Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ (ที่มา: หนังสือการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา จัดทำโดยสถาบันคลังสมองของชาติ มูลนิธิส่งเสริมทบวงมหาวิทยาลัย, 2563)

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยง ที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด และเกิดขึ้นได้อย่างไร และทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย (ที่มา: ข้อบังคับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ว่าด้วยการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2564)

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัย และควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยการคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กรเป็นสำคัญโดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยงเป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถ คาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิด เหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หรือระดับความเสี่ยงที่ทนได้ คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง ต่ำ และต่ำมาก

11. กิจกรรม/โครงการด้านการบริหารความเสี่ยงที่ได้ดำเนินการในปีที่ผ่านมา

11.1 พัฒนาศักยภาพ ความรู้ความเข้าใจ ด้านการบริหารความเสี่ยง

- 1) การฝึกอบรมหลักสูตรการกำกับและบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance ร่วมกับ สถาบันคลังสมองของชาติ เมื่อวันที่ 8 – 9 กุมภาพันธ์ 2567 ณ โรงแรม เชียงใหม่ แมริออท โฮเทล

โดยการบรรยายให้ความรู้ในหัวข้อ 1) Higher Education Landscape & Significant Risks 2) การบริหารความเสี่ยงแบบบูรณาการกับกลยุทธ์และการควบคุมภายใน กล้าเสี่ยงในงานสร้างสรรค์ และควบคุมงานประจำเพื่อลดความสูญเสีย (Value Creation & Value Enhancement) 3) Risk Management Technics ช่องว่างที่พบจากการพิจารณาแผนบริหารความเสี่ยง ปี 2567 และ 4) 2024 Risk Management Plan Analysis รวมทั้งได้มีการ Workshop ให้ส่วนงานคิดและกำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพของส่วนงานตนเอง ระบุผลกระทบความเสี่ยงสำคัญ (Risk Identification) การประเมินระดับความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อจัดทำแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Management Plan) และกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงสำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) โดยวิทยากรจากสถาบันคลังสมองของชาติ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประดมพงศ์ ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง และคุณทศพร จันทมงคลเลิศ

ผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 150 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารของมหาวิทยาลัย ผู้บริหารของส่วนงาน (คณบดี/ผู้อำนวยการ/รองคณบดี/รองผู้อำนวยการ/ผู้ช่วยคณบดี) ที่รับผิดชอบด้านความเสี่ยง และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน



- 1) โครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ “ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร” มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 2 รุ่น เพื่อสร้างผู้ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยง (Risk Champion) ในทุกส่วนงาน ดังนี้

รุ่นที่ 1 เมื่อวันที่ 12 -13 มิถุนายน 2566 ณ โรงแรมดิลิอานา ริเวอร์ไซด์ สปา รีสอร์ท เชียงใหม่ และวันที่ 17 กรกฎาคม 2567 ณ โรงแรม ยู นิมมาน เชียงใหม่ มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 72 คน โดยวิทยากรจากมูลนิธินโยบายสาธารณะเพื่อสังคมและธรรมาภิบาล ประกอบด้วย ดร. บัณฑิต นิจถาวร ดร.นฤมล สิงห์เสนี และคุณอาดา อิงคะวณิช



รุ่นที่ 2 เมื่อวันที่ 25 - 26 กรกฎาคม พ.ศ. 2567 ณ โรงแรมมีเลีย เชียงใหม่ มีผู้เข้ารับการอบรม จำนวน 73 คน โดยวิทยากร คุณสาคร ชนะไพฑูรย์ (อดีตที่ปรึกษารัฐมนตรีว่าการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม อดีตรักษาการผู้อำนวยการองค์การพิพิธภัณฑ์วิทยาศาสตร์แห่งชาติ (อพวช.) อนุกรรมการยุทธศาสตร์และบริหารความเสี่ยง สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) และอนุกรรมการด้านบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ))



ซึ่งการอบรมเชิงปฏิบัติการทั้ง 2 รุ่น นอกจากผู้เข้าร่วมการอบรมจะได้รับความรู้ ความเข้าใจ หลักการและแนวทางการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในตามกรอบ COSO ERM แล้ว ยังได้ทราบตัวอย่างการบริหารความเสี่ยงขององค์กร/สถาบันอื่น รวมทั้งได้ร่วมกันระดมความคิดเห็นเพื่อหาปัญหา/อุปสรรค (pain points) ในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ตลอดจนได้แนวทางในการสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในส่วนงานและมหาวิทยาลัย

จากการระดมความคิดเห็นของผู้เข้าอบรมพบว่า ประเด็นปัญหา/อุปสรรคที่สำคัญในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง ได้แก่ ปัญหาด้านความรู้/ความเข้าใจ การถ่ายทอดและการสื่อสาร เจ้าหน้าที่ไม่ตระหนักและคิดว่าเป็นภาระ ไม่มีข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์หรือมีแต่ไม่ถูกต้อง/ไม่สมบูรณ์/ไม่ทันสมัย ขาดความต่อเนื่องในองค์กร และผู้บริหารไม่สนใจไม่สนับสนุน ซึ่งนำไปสู่ข้อเสนอแนะแนวทางและวิธีการต่าง ๆ เพื่อสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร ดังนี้

- 1) จัดตั้งคลินิกการบริหารความเสี่ยง ให้คำปรึกษาและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยง
- 2) ประเมินผลของการทำแผนบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เห็นประโยชน์ที่เกิดขึ้นจริงจากการลดความเสี่ยงและลดการสูญเสียโอกาสในด้านต่าง ๆ
- 3) เป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาบุคลากร โดยการจัดอบรมความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยง ทั้งแบบ onsite และ online ผ่านวิทยาลัยการศึกษาตลอดชีวิตหรืออื่น ๆ
- 4) ศึกษาดูงานจากองค์กร/สถาบันชั้นนำ
- 5) ให้ Reward แก่ส่วนงานที่ดำเนินงานด้านความเสี่ยงได้ดี เพื่อแรงจูงใจให้บุคลากรและส่วนงานเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- 6) เปิดเวทีแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ให้บุคลากรและส่วนงานต่าง ๆ ได้แลกเปลี่ยนความรู้และแชร์ประสบการณ์ในการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมการเรียนรู้ร่วมกัน และนำไปปรับใช้กับส่วนงานของตนเอง

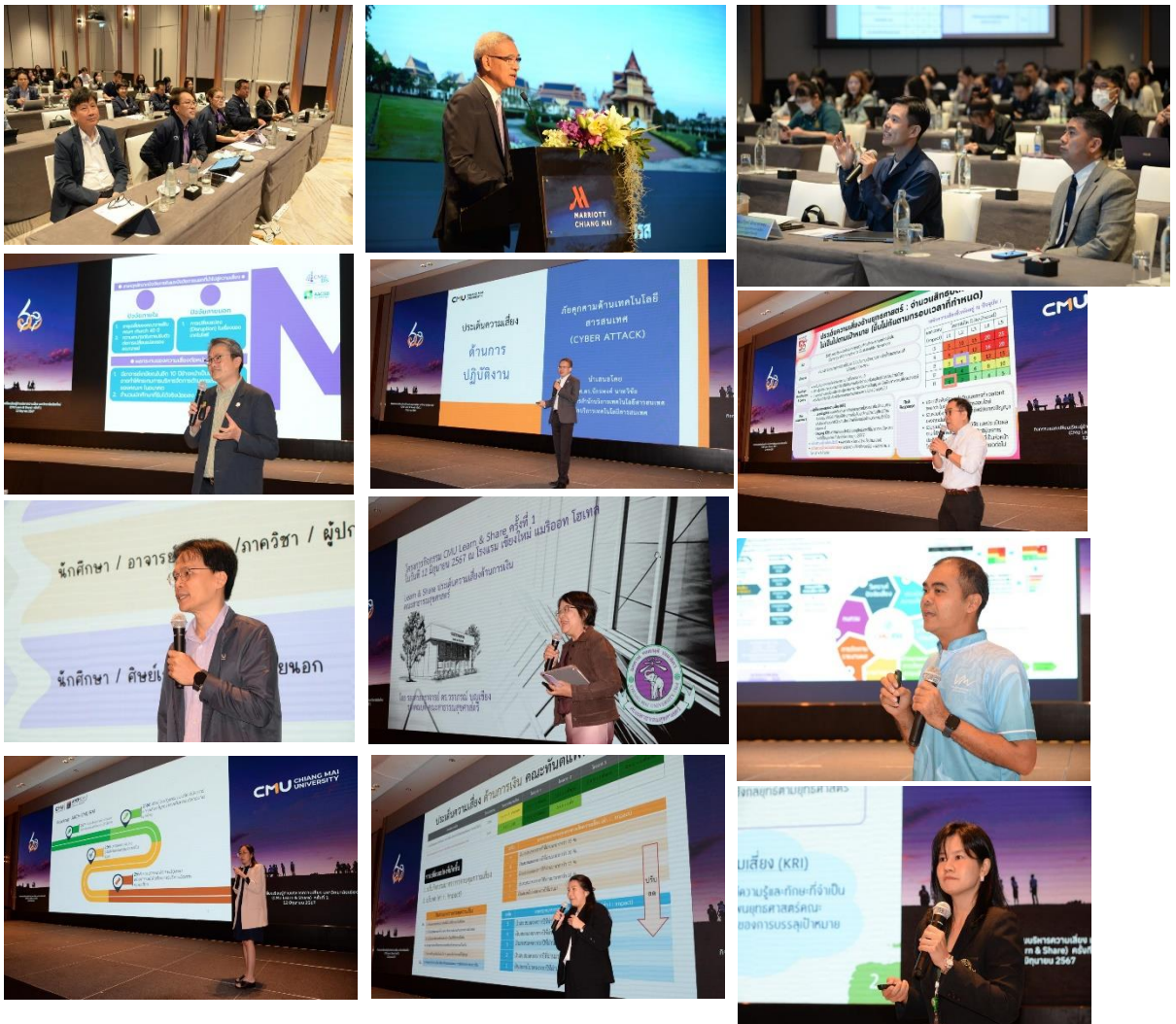
ผู้เข้าอบรมมีความพึงพอใจในประโยชน์ที่ได้รับและการนำความรู้ไปปรับใช้ในส่วนงานอยู่ในระดับมากที่สุด ความพึงพอใจในการทำกิจกรรม Workshop เพื่อหาปัญหา/อุปสรรคในการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยง การกำหนดประเด็นความเสี่ยง และการระดมความคิดเห็นเพื่อกำหนดแนวทาง/วิธีการที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด และความพึงพอใจในการจัดกิจกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

11.3 จัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้และศึกษาดูงานด้านการบริหารความเสี่ยง

1) กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ด้านการบริหารความเสี่ยง (CMU Learn & Share) ครั้งที่ 1

มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงร่วมกัน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน จัดขึ้นเมื่อวันที่ 12 มิถุนายน 2567 ณ โรงแรม เชียงใหม่ แมริออท โฮเทล โดยมีผู้เข้าร่วมกิจกรรมจำนวน 115 คน ประกอบด้วยผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน

การจัดกิจกรรมแบ่งเป็น 2 ช่วง ประกอบด้วยการบรรยายเกี่ยวกับ เทคนิคการจัดการความเสี่ยง กรณีศึกษาโรงเรียนวชิราวุธวิทยาลัย โดย คุณเดชนะ สีโรรส (รองผู้บังคับการวชิราวุธวิทยาลัย) และกิจกรรม Learn & Share ซึ่งเป็นการนำเสนอตัวอย่างประเด็นความเสี่ยงที่สำคัญของส่วนงานโดยผู้บริหารส่วนงาน และมี ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง ผู้อำนวยการศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นวิทยากรและให้ข้อเสนอแนะ



2) โครงการ Coaching & Consulting การจัดทำ (ร่าง) แผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ร่วมกับ สถาบันคลังสมองของชาติ เมื่อวันที่ 12 – 13 กันยายน 2567

วิทยากรจากสถาบันคลังสมองของชาติ ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประเสริฐ อัครประถมพงศ์ ดร.อวิรุทธ์ ฉัตรมาลาทอง และคุณทศพร จันทมงคลเลิศ ได้ศึกษา (ร่าง) แผนบริหาร ความเสี่ยง ปี 2568 ของส่วนงาน และสรุปประเด็นที่เป็น Pain Points และให้หลักการและวิธีการคิด วิเคราะห์ รวมทั้งให้ feedback ตัวอย่างที่ดี & ส่วนที่ต้องปรับปรุง เพื่อให้ส่วนงานได้เรียนรู้ร่วมกัน จากนั้นได้แบ่งกลุ่มย่อยโดยมีวิทยากรประจำแต่ละกลุ่ม ให้มีการ Share & Learn (ร่าง) แผนความเสี่ยง ของแต่ละส่วนงาน และวิทยากรให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ ตามกลุ่มสาขาวิชา (กลุ่มละครึ่งวัน)

ผู้เข้าร่วมอบรมจำนวน 157 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารของส่วนงานและผู้ปฏิบัติงานด้านการ บริหารความเสี่ยงของส่วนงาน



3) ศึกษางานด้านการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

เพื่อให้ผู้บริหารและปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงได้ศึกษาเรียนรู้เทคนิคและการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงจากองค์กร/สถาบันชั้นนำ ประยุกต์ใช้ในการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และส่วนงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รวมทั้งได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ซึ่งได้จัดดำเนินการไปแล้ว 2 ครั้ง ดังนี้

ครั้งที่ 1 ศึกษางานเมื่อวันที่ 2 - 4 พฤศจิกายน 2566

ศึกษาในงานในองค์กรชั้นนำ 3 แห่ง ได้แก่

1. บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด (เอเชีย เอวิเอชั่น อคาเดมี): ศึกษาเรียนรู้การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กร การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ และการบริหารความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการของฝ่ายต่าง ๆ และกระบวนการทำงาน รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อปลูกฝังจิตสำนึกเรื่อง Safety ในทุกกระบวนการทำงาน (กิจกรรมและการworkshop)
2. ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula RM Center): ศึกษาและแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง การถ่ายทอดแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยสู่ส่วนงาน การสร้างวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงในองค์กร รวมทั้ง ระบบสนับสนุนการติดตามและรายงานผล
3. สถาบันวิจัยแสงซินโครตรอน (องค์การมหาชน) จังหวัดนครราชสีมา: ศึกษาเรียนรู้แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และการเยี่ยมชมห้องปฏิบัติการแสงสยาม

มีผู้ร่วมการศึกษาดูงาน จำนวน 42 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตร “ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร” (risk champion) ประกอบด้วย ผู้บริหารมหาวิทยาลัย ผู้บริหารส่วนงาน และผู้ปฏิบัติงานด้านการบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับส่วนงาน (ส่วนงานละ 1 ท่าน)

จากการสำรวจหลังสิ้นสุดกิจกรรม พบว่าผู้เข้าร่วมการศึกษาดูงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจในภาพรวม ทั้งด้านสถานที่ดูงานตอบโจทย์ความต้องการ การนำความรู้ไปปรับใช้ประโยชน์ในระดับดีมาก โดยมีข้อเสนอแนะ/ความต้องการในการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานครั้งถัดไปในหัวข้อ การบริหารจัดการความเสี่ยงและภาวะวิกฤติ แนวทางการประเมินความเสี่ยงจากภาคการเงิน เช่น SCB KBANK ดูงานประเด็นความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในแต่ละด้านทั้งมหาวิทยาลัยรัฐ และเอกชน และการบริหารความเสี่ยงในประเด็นการพัฒนาอย่างยั่งยืน



ครั้งที่ 2 ศึกษาดูงานเมื่อวันที่ 9 – 11 ตุลาคม 2567

ศึกษาดูงานในองค์กรชั้นนำ 4 แห่ง ได้แก่

1. ศูนย์บริหารความเสี่ยง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (Chula RM Center) ศึกษาเรียนรู้ในหัวข้อ แนวปฏิบัติกระบวนการดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย การสร้างความร่วมมือเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมแห่งการบริหารความเสี่ยงเชิงรุก และการบริหารความเสี่ยง สุขภาวะนิสิตของมหาวิทยาลัย
2. บริษัทเอสซีบี เอกซ์ จำกัด (มหาชน) ศึกษาเรียนรู้การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic risks) และการนำ AI มาใช้ (Opportunity risk) ในหัวข้อ AI for a Digital Bank with Human Touch, The Future of SCBX AI: Deep Development และ Whistle Blower Policy and Practices at SCB
3. นิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด จ.ระยอง ศึกษาเรียนรู้แผนบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการความเสี่ยงในภาวะวิกฤตที่มีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์
4. บริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด (PTT LNG) จ.ระยอง ศึกษาเรียนรู้การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน และการจัดการข้อร้องเรียน และเยี่ยมชมอาคารนิทรรศน์พรรณพฤกษา ซึ่งเป็นผลงานวิจัยความร่วมมือระหว่างมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ (โดย ศ.ดร. โสระยา ร่วมรังษี) และบริษัท พีทีที แอลเอ็นจี จำกัด

มีผู้ร่วมการศึกษาดูงาน จำนวน 54 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ที่ผ่านการอบรมหลักสูตร “ขับเคลื่อนการบริหารความเสี่ยงด้วยวัฒนธรรมองค์กร” (risk champion) รุ่นที่ 1 หรือ 2 และผ่านอบรมในหลักสูตรการกำกับและบริหารความเสี่ยงตามกรอบแนวทาง COSO Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance เมื่อวันที่ 8 – 9 กุมภาพันธ์ 2567

