



แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

พ.ศ. 2564 - 2565

โดย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ทพ.พัริยะ เชิดสภีรกุล
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภก.ทศพร พิชัยยา



สาเหตุ

- การวางกลยุทธ์ผิดพลาด
- ไม่มีการติดตามและกำกับการเปลี่ยนแปลง
- ไม่ปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- มุมมองทัศนคติ การประเมินของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อมการเมือง
- การจัดประเภทและกลุ่มของสถาบันอุดมศึกษา (Reinventing University)



ผลกระทบ

- ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์
- มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจาก Stakeholder
- มหาวิทยาลัยถูก Disrupt

KRI : การจัดอันดับตามเป้าหมายวิสัยทัศน์

Risk Appetite : ได้รับการจัดอันดับตามเป้าหมายที่กำหนด (THE UIR : Top 100)

Risk Tolerance : ได้รับการจัดอันดับที่ 101-200 (THE UIR)

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5 สูงมาก	ติดตามและทบทวนกลยุทธ์เมื่อสิ้นสุดแผนระยะ 5 ปี	ได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR มากกว่าอันดับที่ 301 ขึ้นไป
4 สูง	ติดตามและทบทวนกลยุทธ์ทุก 3 ปี มีการปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR ในอันดับที่ 201-300
3 ปานกลาง	ติดตามและทบทวนกลยุทธ์ทุก 2 ปี มีการปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR ในอันดับที่ 101-200
2 ต่ำ	ติดตามและทบทวนกลยุทธ์ทุก 1 ปี มีการปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ได้รับการจัดอันดับตามเป้าหมายที่กำหนด (THE UIR : Top 100)
1 ต่ำมาก	ติดตามและทบทวนกลยุทธ์ทุก 6 เดือน มีการปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง	ได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR ที่ดีกว่าเป้าหมายที่กำหนด

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย

คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (ปานกลาง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย
 - ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาสและวิเคราะห์ Gap Analysis
 - ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป
 - จัดทำแผนกลยุทธ์โดยให้เกิดความสอดคล้องและไปในทางเดียวกันอย่างคงเส้นคงวา เช่น ผ่านระบบงาน กระบวนการทำงาน และตัววัดหลัก โดยใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการกำหนดและการสื่อสารลำดับความสำคัญของกิจกรรมปรับปรุงงาน วางฐานการนำไปปฏิบัติโดยมุ่งเน้นอนาคต เน้นความเป็นผู้นำในการแข่งขัน
 - 2.1 ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์
 - 2.1 ก (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์
 - 2.1 ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ
 - 2.1 ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
 - 4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	การจัดอันดับตามเป้าหมายวิสัยทัศน์	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน เช่น เป้าหมายวิสัยทัศน์ของส่วนงาน และ/หรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) ที่ได้ตกลงไว้กับมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	ได้รับการจัดอันดับตามเป้าหมายที่กำหนด (THE UIR: Top 100)	
Risk Tolerance	ได้รับการจัดอันดับที่ 101-200 (THE UIR)	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความเสี่ยงในการติดตามและทบทวนกลยุทธ์ การปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์	
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
ผู้รับผิดชอบการรายงาน		
1. ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย 1.1 ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาสและวิเคราะห์ Gap Analysis 1.2 ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนไป		ข้อมูลการประเมินผลกระทบ (Impact) จากฐานข้อมูลกลาง หรือ ระบบ CMU-PA
แหล่งข้อมูล		
1. ข้อมูลการติดตามและทบทวนกลยุทธ์		
2. ข้อมูลการจัดอันดับตาม THE UIR		สำนักงานบริหารงานวิจัย (Time Higher Education University Impact Ranking)

สาเหตุ

- มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้เต็มที่
- กฎระเบียบที่วางไว้ล้าสมัย
- การจัดการศึกษาปรับหลักสูตร/ผลิตภัณฑ์ ไม่ทันต่อความต้องการของผู้เรียน
- การวิจัยและการบริการวิชาการ ไม่ตรงต่อความต้องการที่เปลี่ยนไปของแหล่งทุน
- ความนิยม ความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว
- แหล่งทุนวิจัยปรับเปลี่ยน กฎ เกณฑ์ กติกา เงื่อนไขการให้ทุน

ผลกระทบ

- รายได้มหาวิทยาลัยลดลง
- ค่าธรรมเนียมการศึกษา
 - ทุนวิจัยจากแหล่งทุนภายนอก
 - บริการวิชาการจากหน่วยงานภายนอก

KRI : 1. Agility Competitive Index (ACI)

2. รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (หลักสูตรใหม่ งานวิจัย บริการวิชาการ)

Risk Appetite : 1. Thinking Agility 2. ตามเป้าหมาย (+5%)

Risk Tolerance : 1. Being Agility 2. น้อยกว่าเป้าหมาย 6-10%

ระดับ	โอกาส (L) ความตระหนักของ ผู้บริหารระดับสูง (จากการประเมิน ACI)	ผลกระทบ (I)		
		รายได้ค่าธรรมเนียมจาก หลักสูตรใหม่	ทุนวิจัยจาก บพข. บพค. หรือแหล่งทุนขนาดใหญ่ (ที่มีการแข่งขันสูง)	รายได้จากภาคเอกชน/ ภาคอุตสาหกรรม
5 สูงมาก	Ad-hoc agile	น้อยกว่าเป้าหมาย มากกว่า 10% ขึ้นไป	ลดลงมากกว่า 10%	ลดลงมากกว่า 10%
4 สูง	Doing agile	น้อยกว่าเป้าหมาย 6-10%	ทุนวิจัยเท่าเดิม หรือลดลงไม่เกิน 10%	ทุนวิจัยเท่าเดิม หรือลดลงไม่เกิน 10%
3 ปานกลาง	Being agile	ตามเป้าหมาย (±5%)	เพิ่มขึ้น 1-5%	เพิ่มขึ้น 1-5%
2 ต่ำ	Thinking agile	มากกว่าเป้าหมาย 6-10%	เพิ่มขึ้น 6-10%	เพิ่มขึ้น 6-10%
1 ต่ำมาก	Culturally agile	มากกว่าเป้าหมาย 10%	เพิ่มขึ้นมากกว่า 10%	เพิ่มขึ้นมากกว่า 10%

ผล กระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

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

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 3 \times 3 = 9$ (ปานกลาง)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เกิดความคล่องตัวที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เป็นองค์ประกอบหนึ่งของ CMU Excellence Management System
- สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้าง Platform ที่เหมาะสม
- การทบทวนกระบวนการทำงานและลดขั้นตอนการทำงาน (Work process)
- ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกับภาคเอกชน
- ปรับปรุงกฎ ระเบียบ ให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด
 - 1.1 ค (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง
 - 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ
 - 2.1 ก (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก
 - 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ
 - 4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ
 - 4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ
 - 4.1 ก (3) ความคล่องตัวของการวัดผล

ความหมายของระดับการวัด Agility Competitive Index (ACI)

ระดับ	ความหมาย
Ad-hoc agile	■องค์กรส่วนใหญ่ปฏิบัติตามกระบวนการดั้งเดิม
	■ไม่มีความคล่องตัวหรือมีอย่างไม่สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
Doing agile	■ความคล่องตัวขององค์กรเพิ่งเริ่มต้น
	■เริ่มแสดงความคล่องตัวที่สอดคล้องกัน
	■เริ่มมีการแบ่งปันความรู้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร
	■มีการใช้เครื่องมือและแนวทางปฏิบัติที่คล่องตัวเป็นปกติวิสัย
Being agile	■มีความคล่องตัวเป็นพื้นฐานและกำลังมองหาวิธีการขั้นสูงเพิ่มเติม
	■กิจกรรม/โครงการส่วนใหญ่มีความคล่องตัว
	■บทบาทและความรับผิดชอบมีความสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร
	■มีกระบวนการที่มีวินัยและทำซ้ำได้พร้อมผลลัพธ์คุณภาพสูง
	■มีความเชื่อมั่นในบุคลากร การเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรและการปรับปรุงเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง
Thinking agile	■องค์กรมีความก้าวหน้าอย่างมากในเรื่องความคล่องตัว
	■นิสัยที่คล่องตัวอยู่ในระดับสูง และมีการกระจายทั่วทั้งองค์กร
	■การใช้ความคล่องตัวในระดับที่ประสบความสำเร็จและในหลาย ๆ จุดในองค์กร
	■มีระบบการวัดสำหรับติดตามการรับรู้คุณค่า
	■มีระบบอัตโนมัติที่เปิดใช้งานอย่างเต็มที่
Culturally agile	■องค์กรเป็นผู้นำด้านความคล่องตัวทางธุรกิจระดับโลก
	■ความลีน (lean) และความคล่องตัวเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร
	■ลดของเสียได้อย่างสมบูรณ์แบบ ไม่มีภาวะการรับภาระหนักเกินและไร้ประสิทธิภาพ มีการส่งมอบที่ราบรื่น
	■นวัตกรรมมีความก้าวหน้าอย่างยั่งยืน
	■มีการเรียนรู้ระดับองค์กรอย่างต่อเนื่อง และการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	KRI 1: Agility Competitive Index (ACI) KRI 2: รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (หลักสูตรใหม่ งานวิจัย บริการวิชาการ)	กำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยงตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	1. Thinking Agility 2. ตามเป้าหมาย (+5%)	
Risk Tolerance	1. Being Agility 2. น้อยกว่าเป้าหมาย 6-10%	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากผลการประเมินความตระหนักในด้าน Agility ของผู้บริหารระดับสูงตามเกณฑ์ Agility Competitive Index (ACI)	กำหนดเกณฑ์โอกาสเกิดตามมหาวิทยาลัย
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาใน 3 ประเด็น ดังนี้ 1. รายได้ค่าธรรมเนียมจากหลักสูตรใหม่ 2. รายได้จากแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ เช่น บพข. บพค. หรือแหล่งทุนที่มีการแข่งขันสูง 3. รายได้จากภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม	กำหนดเกณฑ์ระดับผลกระทบตามบริบทของส่วนงาน
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
1. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกิดความคล่องตัวที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ CMU Excellence Management System		
2. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม		
3. การทบทวนกระบวนการทำงานและลดขั้นตอนการทำงาน (Work process)		
4. ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกับภาคเอกชน		
5. ปรับปรุงกฎระเบียบให้ให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		ส่วนงานใช้ข้อมูลการประเมินผลกระทบ (Impact) จากระบบบัญชี 3 มิติ, ระบบ Power BI
1. ระดับการประเมิน Agility Competitive Index (ACI)		
2. รายได้ค่าธรรมเนียมจากหลักสูตรใหม่ต่อเป้าหมาย (%)		
3. รายได้จากแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)		
4. รายได้จากภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรมเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (%)		

6

สาเหตุ

- บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสมรรถนะของตนเอง
- ขาดกระบวนการในการพัฒนาบุคลากร
- วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ
- ขาดระบบสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม
- ขาดแผนการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ทักษะ และรูปแบบการทำงานที่รวดเร็ว
- การแข่งขันของตลาดในการสรรหาคนที่มีความสามารถเข้าทำงาน

ผลกระทบ

- ขาดบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทักษะการคิดวิเคราะห์ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์
- ขาดทุนทางปัญญาที่ส่งผลด้านความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้

KRI: ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์

Risk Appetite : ร้อยละ 11 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ

Risk Tolerance ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5 สูงมาก	ร้อยละ 40 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ <45%
4 สูง	ร้อยละ 31-40 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 45-54%
3 ปานกลาง	ร้อยละ 21-30 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 55-64%
2 ต่ำ	ร้อยละ 11-20 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ 65-74%
1 ต่ำมาก	ร้อยละ 10 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ >75%

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

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

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

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency, Functional Competency)
- การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง
- การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
- การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งที่สูงขึ้น
- การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร
- แผนการรักษาทรัพยากรบุคคล
 - 5.1 ก (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง
 - 5.1 ก (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร
 - 5.1 ข (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน
 - 5.1 ข (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร
 - 5.2 ก (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน
 - 5.2 ก (2) การประเมินความผูกพัน

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์	กำหนดจากการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนงาน
Risk Appetite	ร้อยละ 11 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	
Risk Tolerance	ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ หลังจากที่ได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	กำหนดตามเกณฑ์ L&I ของมหาวิทยาลัย
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
1. การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency, Functional Competency)		
2. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง		
3. การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล		
4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งที่สูงขึ้น		
5. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร		
6. แผนการรักษาทรัพยากรบุคคล		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. ข้อมูลร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์		กองบริหารงานบุคคล
2. ข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์		กองบริหารงานบุคคล

สาเหตุ

- จำนวนผู้ได้รับการฉีดวัคซีนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การไม่ปฏิบัติตามแนวปฏิบัติแบบ New Normal
- การระบาดยังคงเกิดขึ้นอยู่ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก
- วัคซีนที่ได้รับจัดสรรยังมีปริมาณน้อยกว่าเป้าหมาย



ผลกระทบ

- มหาวิทยาลัยไม่สามารถปฏิบัติการหลักได้
- มีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น รายรับลดลง
- บุคลากร นักศึกษา ติดเชื้อหรือสูญเสียชีวิต

KRI : 1. ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
2. ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา

Risk Appetite: 1) ไม่เกินร้อยละ 5 ของหลักสูตร 2) ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษา

Risk Tolerance: 1) ไม่เกินร้อยละ 10 ของหลักสูตร 2) ไม่เกินร้อยละ 10 ของนักศึกษา

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)*	
		จำนวนหลักสูตร	จำนวนนักศึกษา
5 สูงมาก	มีการประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่สีแดงเข้ม (ควบคุมสูงสุดและเข้มงวด)	มากกว่าร้อยละ 15 ของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	มากกว่าร้อยละ 15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
4 สูง	มีการประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่สีแดง (ควบคุมสูงสุด)	ร้อยละ 11-15 ของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	ร้อยละ 11-15 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
3 ปานกลาง	มีการประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่สีส้ม (ควบคุม)	ร้อยละ 6-10 ของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	ร้อยละ 6-10 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
2 ต่ำ	มีการประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่สีเหลือง (เฝ้าระวังสูง)	ไม่เกินร้อยละ 5 ของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
1 ต่ำมาก	มีการประกาศให้จังหวัดเชียงใหม่เป็นพื้นที่สีเขียว (เฝ้าระวัง)	ไม่มีผลกระทบต่อการสำเร็จการศึกษาของหลักสูตร	ไม่มีผลกระทบต่อการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษา

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- พัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล รวมถึงการวิจัยและการให้บริการวิชาการทางไกล
- การจัดเตรียมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนและการสอบ Online
- จัดทำคู่มือการป้องกันและการสื่อสารให้ความรู้
- ฉีดวัคซีนให้กับบุคลากร นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง
- ใช้มาตรการ DMHTT อย่างเข้มงวด
- จัดทำแผน ACP Plan (Academic Continuity Plan)
 - 6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ
 - 6.2 ค (1) ความปลอดภัย

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ: ยังไม่ส่งผลกระทบต่อการศึกษาปัจจุบันมากนักเนื่องจากเป็นผลกระทบระยะยาว ซึ่งอาจจะส่งผลในภาคการศึกษาต่อไป

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน $L \times I : 4 \times 2 = 8$ (ปานกลาง)
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน $L \times I : 2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน	
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	KRI 1: ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา KRI 2: ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	กำหนดตามมหาวิทยาลัย	
Risk Appetite	1. ไม่เกินร้อยละ 5 ของหลักสูตร 2. ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษา	กำหนดตามบริบทของคณะ/วิทยาลัย	
Risk Tolerance	1. ไม่เกินร้อยละ 10 ของหลักสูตร 2. ไม่เกินร้อยละ 10 ของนักศึกษา		
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาตามประกาศการกำหนดพื้นที่ควบคุมของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข	กำหนดตามมหาวิทยาลัย	
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. จำนวนหลักสูตรที่มีนักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา 2. จำนวนนักศึกษาที่ใช้เวลา ศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษา เนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	เกณฑ์วัดระดับ Impact กำหนดตามบริบทของส่วนงาน	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม	
1. พัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล รวมถึงการวิจัยและการให้บริการวิชาการทางไกล			TLIC
2. การจัดเตรียมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน Online และการสอบ Online			
3. จัดทำคู่มือการป้องกันและการสื่อสารให้ความรู้			กองพัฒนานักศึกษา
4. ฉีดวัคซีนให้กับบุคลากร นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง			
5. ใช้มาตรการการป้องกันอย่างเข้มงวด ได้แก่ เว้นระยะห่าง (Social Distancing) สวมหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ ระบบคัดกรองวัดอุณหภูมิ ใช้แอปไทยชนะ (มาตรการ DMHTT)			
6. จัดทำระบบรายงานตัวและระบบติดตามตัวให้ครอบคลุมทุกพื้นที่			คณะสาธารณสุขศาสตร์
7. จัดเตรียมการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน			ITSC
8. จัดเตรียมอุปกรณ์ ฆ่าเชื้อ อพไอโซนให้พร้อมใช้งานทันที			สำนักงานมหาวิทยาลัย
9. จัดทำแผน ACP Plan (Academic Continuity Plan)		สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์	
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล	ข้อมูลการประเมินผลกระทบ (Impact) จากสำนักทะเบียนและประมวลผล, บัณฑิตวิทยาลัย
1. ข้อมูลประกาศการกำหนดพื้นที่ควบคุม		กรมควบคุมโรค	
2. ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา		สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย	
3. ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา		สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย	

สาเหตุ

- โครงสร้างการเก็บข้อมูลยังเป็นแบบ Silo ข้อมูลขาดการเชื่อมโยงกัน
- เสถียรภาพ และประสิทธิภาพเครือข่ายของมหาวิทยาลัยที่ไม่สามารถรองรับกับปริมาณข้อมูล
- ขาดบุคลากรที่มีความรู้รองรับการใช้งาน ดูแลรักษาระบบเทคโนโลยี
- กฎหมายที่เกี่ยวข้องด้านเทคโนโลยี
- ภัยพิบัติตามธรรมชาติ



ผลกระทบ

- ประสิทธิภาพการทำงานของโครงสร้างพื้นฐานและระบบข้อมูลสารสนเทศลดลง
- ภาพลักษณ์และชื่อเสียงเสียหาย/สูญเสียงบประมาณและโอกาสในการพัฒนา

KRI : จำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน

Risk Appetite : ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งาน 1 ครั้ง ในรอบ > 3 ปี

Risk Tolerance : ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งาน 1 ครั้ง ในรอบ 2-3 ปี

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	
		ต่อหน่วยงาน	ด้านการเงิน
5 สูงมาก	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นมากกว่า 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน	ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลส่วนใหญ่หยุดให้บริการ หน่วยงานมากกว่าร้อยละ 80 ได้รับผลกระทบหรือไม่สามารถใช้งานได้	มูลค่าความเสียหาย > 5 ล้านบาท
4 สูง	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ถึง 5 ครั้ง ในรอบ 6 เดือน	ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลส่วนใหญ่หยุดให้บริการ หน่วยงานมากกว่าร้อยละ 50 ได้รับผลกระทบหรือไม่สามารถใช้งานได้	มูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 5 ล้านบาท
3 ปานกลาง	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 1 ปี	ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลบางส่วนหยุดให้บริการ หน่วยงานมากกว่าร้อยละ 20 ได้รับผลกระทบหรือไม่สามารถใช้งานได้	มูลค่าความเสียหาย > 1 แสนบาท
2 ต่ำ	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ 2-3 ปี	ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหน่วยงานบางส่วนได้รับผลกระทบหรือไม่สามารถใช้งานได้ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง	ไม่พบมูลค่าความเสียหาย
1 ต่ำมาก	ความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยเกิดขึ้น 1 ครั้ง ในรอบ > 3 ปี	ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลบางส่วนไม่สามารถใช้งานได้ ประสิทธิภาพการทำงานลดลง	ไม่พบมูลค่าความเสียหาย

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย

คะแนน L x I : 2 x 3 = 6 (ปานกลาง)

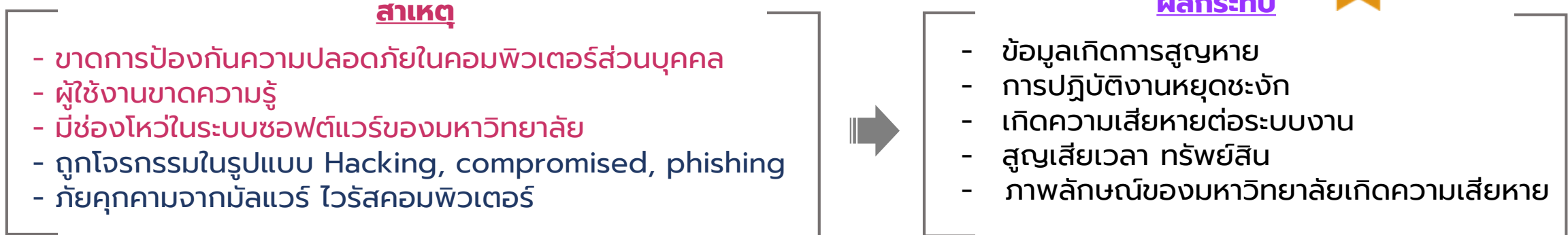
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คะแนน L x I : 1 x 1 = 1 (ต่ำมาก)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน
- บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้ สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ
- จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ (ACP)
- พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล
- สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อทำงานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย
 - 4.2 ก (1) คุณภาพ
 - 4.2 ก (2) ความพร้อมใช้
 - 6.2 ค (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ
 - 4.2 ข (1) การจัดการความรู้
 - 4.2 ข (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Appetite	1 ครั้ง ในรอบ > 3 ปี	
Risk Tolerance	1 ครั้ง ในรอบ 2-3 ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความถี่ของการเกิดปัญหาที่ระบบโครงสร้างพื้นฐาน IT และฐานข้อมูลไม่พร้อมใช้งาน	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. ประสิทธิภาพการใช้งานของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูล 2. มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อคิดเป็นตัวเงิน	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
1. จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน		
2. บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ		
3. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan)		
4. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล		
5. สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อทำงานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. ข้อมูลจำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน		ส่วนงาน
2. ข้อมูลความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย		
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการที่ระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่สามารถใช้งานได้ในรูปแบบตัวเงิน		



KRI : จำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย

Risk Appetite : เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ > 5 ปี

Risk Tolerance : เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)	
		ต่อหน่วยงาน	ด้านการเงิน
5 สูงมาก	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้นมากกว่า 5 ครั้งในรอบเดือน	ระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัยกว่าร้อยละ 50 ไม่สามารถใช้งานได้	เกิดความสูญเสียจากการโจรกรรมข้อมูล มีมูลค่าความเสียหาย > 5 ล้านบาท
4 สูง	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้น 1 ถึง 5 ครั้งในรอบ 6 เดือน	ระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้งานได้กว่าร้อยละ 20	เกิดความสูญเสียจากการโจรกรรมข้อมูล มีมูลค่าความเสียหาย 1 ล้าน ถึง 5 ล้านบาท
3 ปานกลาง	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีเกิดขึ้น 1 ครั้งในแต่ละปี	ระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัยไม่สามารถใช้งานได้เป็นการชั่วคราว เกิดผลกระทบต่อหน่วยงานบางส่วน	มีมูลค่าความเสียหาย < 1 ล้านบาท
2 ต่ำ	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถตรวจสอบ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย เกิดผลกระทบเป็นบางส่วน	มีมูลค่าความเสียหาย < 1 ล้านบาท
1 ต่ำมาก	ความถี่ของการเกิดภัยคุกคามด้านเทคโนโลยี เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ > 5 ปี	มีการคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถตรวจสอบ ป้องกัน และแก้ไขปัญหาได้จากระบบการรักษาความปลอดภัย ไม่เกิดผลกระทบ	ไม่พบมูลค่าความเสียหาย

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่
คะแนน L x I : 3 x 3 = 9 (ปานกลาง)

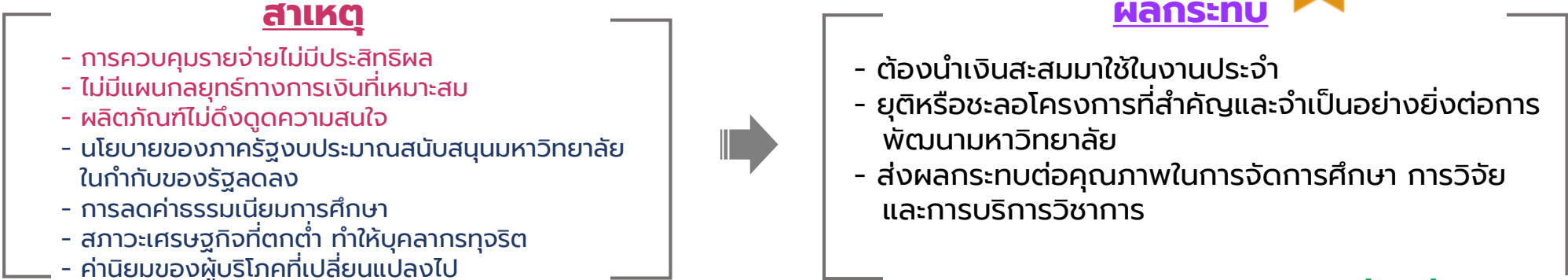
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน L x I : 1 x 1 = 1 (ต่ำมาก)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- ทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ WIFI ระบบ แอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน
- จัดให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์ รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ (Phishing Mail) เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแผนแนวทางในการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด
- จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC)
- การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP)
 - 6.2 ข ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Appetite	เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ > 5 ปี	
Risk Tolerance	เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความถี่ของการถูกโจมตี/การโจรกรรมข้อมูลของระบบเครือข่าย	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1.ความสามารถในการแก้ไขปัญหา/การใช้งานได้ของระบบและฐานข้อมูลกรณีที่ถูกโจมตีหรือถูกโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย 2. มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อคิดเป็นตัวเงิน	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบ Wifi ระบบแอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน		สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้มีประสิทธิภาพ		
3. สร้างความตระหนักรู้ภัย Cyber มีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้แก่ผู้บริหารระบบเครือข่ายและผู้ใช้งานในทุกช่องทาง		
4. ทดสอบการลงด้วยภัยไซเบอร์ เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแผนแนวทางในการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด		
5. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP)		
6. จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีการป้องกันภัยที่เข้มแข็ง สามารถตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันการณ์ และสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว		
7. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐานระบบ Wifi ระบบแอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. ข้อมูลจำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย		สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ข้อมูลระดับความเสียหาย (ร้อยละ) ของระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัย		
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการถูกโจรกรรมข้อมูลในรูปแบบตัวเงิน		

14



KRI : 1. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ
 (จบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ)

2. แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต

Risk Appetite : 1) 0.95 2) มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกปี

Risk Tolerance : 1) 1 2) ในช่วง 2 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)		
	ระดับมหาวิทยาลัย	ระดับส่วนงาน	เงินสะสม*	แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่**	รายได้ที่เกิดจากแผนการลงทุนใหม่***
5 สูงมาก	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 1	ส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 20 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมา มากกว่า 25%	ในช่วง 4 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	ไม่มีรายได้จากการลงทุนใหม่ภายใน 2 ปีข้างหน้า
4 สูง	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.95	ส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้เท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 15 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 20%	ในช่วง 3 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	ไม่มีรายได้จากการลงทุนใหม่ภายใน 1 ปีข้างหน้า
3 ปานกลาง	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.90	ส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้เท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 10 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 15%	ในช่วง 2 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	ยังไม่มีรายได้จากการลงทุนใหม่ในปีปัจจุบัน
2 ต่ำ	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.85	ส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้เท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 5 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมา ไม่เกิน 10%	ในช่วง 1 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	มีรายได้จากผลตอบแทนการลงทุนใหม่คิดเป็นร้อยละ 5 ของแผนงบประมาณรายจ่ายรวม
1 ต่ำมาก	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ มากกว่า 0.80	ส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้เท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 0 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมไม่ลดลงจากปีที่ผ่านมา	มีแผนการลงทุนใหม่ในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะนำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต ทุกปี	มีรายได้จากผลตอบแทนการลงทุนใหม่คิดเป็นร้อยละ 10 ของแผนงบประมาณรายจ่ายรวม

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

หมายเหตุ : * เงินสะสม ที่นำมาใช้ไม่นับรวมการนำมาใช้ในแผนการลงทุนใหม่
 ** แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึง ผลิตภัณฑ์ใหม่ โครงการใหม่ ที่สร้างรายได้ในอนาคตไม่รวมงบลงทุนในงานประจำ
 *** รายได้ที่เกิดจากแผนการลงทุนใหม่ ใช้ประเมินกรณีเมื่อมีการลงทุนใหม่ 2 ปี

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
 คะแนน L x I : 4 x 2 = 8 (ปานกลาง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
 คะแนน L x I : 1 x 2 = 2 (ต่ำมาก)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ
- สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้าง Platform ที่เหมาะสม
- ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่จะสร้างรายได้
- มาตรการลดรายจ่ายโดยยังคงคุณภาพ
- ทบทวนหลักสูตร/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มค่า
- กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย
 - 1.1 ค (1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ
 - 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ 4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ 4.1 ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ
 - 2.1 ก (2) นวัตกรรม 4.1 ค (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม 6.1 ง การจัดการนวัตกรรม
 - 4.2 ข (1) การจัดการความรู้
 - 5.1 ข (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน
 - 6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ

F1

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 : ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับเงินสะสม

และแผนการลงทุนใหม่ๆ

ระดับส่วนงาน

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	KRI 1: อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ) KRI 2: แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	1) 0.95 2) มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ทุกปี	
Risk Tolerance	1) 1 2) ในช่วง 2 ปี ไม่มีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1) รายจ่ายจริง และ รายรับจริงทุกแหล่งงบประมาณเปรียบเทียบกัน 2) จำนวนส่วนงานที่มีรายจ่ายเท่ากับหรือมากกว่ารายรับ	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1) จำนวนเงินสะสมที่มีอยู่ เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ จะไม่นำเงินสะสมที่นำไปใช้เพื่อการดำเนินการในแผนการลงทุนใหม่มาคำนวณ และการนำเงินสะสมไปใช้ในงบลงทุนที่เป็นงานประจำไม่ถือว่าเป็นการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ 2. การมีแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ หมายถึง การเปิดหลักสูตรใหม่ โครงการวิจัย/สร้างนวัตกรรม หรือการบริการวิชาการที่จะสร้างรายได้ในอนาคต 3. รายได้ที่ได้จากการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ตามข้อ 2	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล		กองคลัง
2. ติดตามตัวชี้วัด (KRI) อย่างสม่ำเสมอ		
3. มาตรการลดรายจ่ายโดยยังคงคุณภาพ		
4. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย		
5. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม		กองแผนงาน
6. ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน		
7. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้		
8. ทบทวนหลักสูตร/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มทุน		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ): ภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย		กองคลัง (POWER BI)
2. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ): จำแนกตามส่วนงาน		
3. ผลต่างของเงินสะสมปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (เพิ่มขึ้น/ลดลง ก็เปอร์เซ็นต์)		ระบบ CMU-RM
4. ข้อมูลแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ (มีหลักสูตรหรือโครงการเกิดใหม่ที่หลักสูตร)		
5. ข้อมูลรายได้ที่เกิดจากแผนการลงทุนใหม่		

16

สาเหตุ

- บุคลากรไม่มีความรู้ในกฎระเบียบ
- บุคลากรขาดจริยธรรมในการทำงาน
- กฎ ระเบียบที่มีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิก หรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม
- สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำทำให้บุคลากรทุจริต



ผลกระทบ

ความโปร่งใส ชื่อเสียง และ ความเชื่อมั่นที่มีต่อมหาวิทยาลัย

KRI : 1. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน
2. จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)

Risk Appetite : 1) ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไม่เกิน 5 หน่วยงาน
 2) มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 0 เรื่อง

Risk Tolerance : 1) ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไม่เกิน 10 หน่วยงาน
 2) มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ไม่เกิน 2 เรื่อง

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
	ผลการตรวจสอบภายใน	จำนวนการสอบสวนการละเมิดฯ
5 สูงมาก	จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีแดง มากกว่า 5 ส่วนงานขึ้นไป	มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 8 เรื่องขึ้นไป
4 สูง	จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีแดง จำนวน 1-5 ส่วนงาน	มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 7-8 เรื่อง
3 ปานกลาง	จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีส้ม มากกว่า 10 ส่วนงานขึ้นไป	มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 5-6 เรื่อง
2 ต่ำ	จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีส้ม จำนวน 6-10 ส่วนงาน	มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 3-4 เรื่อง
1 ต่ำมาก	จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีส้ม จำนวน 1-5 ส่วนงาน	มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 0-2 เรื่อง

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- มีการตรวจสอบภายในและรายงานผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
- เพิ่มมาตรการควบคุมภายในและใช้เทคโนโลยีในการจัดการทางการเงินเพื่อความถูกต้อง
- อบรมให้ความรู้สัมมนาข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมมีช่องทางให้คำปรึกษา
- มีระบบการຕักຕອນ ลงโทษที่เหมาะสม
- พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน
 - 1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ
 - 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
 คะแนน $L \times I : 1 \times 3 = 3$ (ปานกลาง)

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

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน	
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	KRI 1: การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน KRI 2: จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)	กำหนดตามมหาวิทยาลัย	
Risk Appetite	1. ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไม่เกิน 5 หน่วยงาน 2. มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 0 เรื่อง	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน	
Risk Tolerance	1. ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในไม่เกิน 10 หน่วยงาน 2. มีการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ไม่เกิน 2 เรื่อง		
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในที่อยู่ในระดับสีส้มหรือสีแดง คำอธิบายระดับ 1) ระดับสูง (สีแดง) หมายถึง มีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบมาก ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข ไม่สามารถแก้ไขได้ 2) ระดับค่อนข้างสูง (สีส้ม) หมายถึง มีโอกาสเกิด และส่งผลกระทบต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข 3) ระดับปานกลาง (สีเหลือง) หมายถึง มีโอกาสเกิด และส่งผลกระทบแต่ยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา 4) ระดับต่ำ (สีเขียว) หมายถึง มีโอกาสเกิด และสามารถแก้ไขได้ทันที 2. จำนวนเรื่องที่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยในกรณีความผิดการละเมิดจริยธรรมของสังคม/การทุจริตในหน้าที่	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน	
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาข้อตรวจพบจากสำนักงานตรวจสอบ 2. ความเสียหายด้านชื่อเสียง		
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง	
1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน			ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์ สำนักงานการตรวจสอบภายใน กองคลัง กองกฎหมาย, กองบริหารงานบุคคล กองกฎหมาย
2. มีการตรวจสอบภายในและรายงานผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ			
3. เพิ่มมาตรการควบคุมภายในและใช้เทคโนโลยีในการจัดการทางการเงินเพื่อความถูกต้อง			
4. อบรมสัมมนาข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมมีช่องทางให้คำปรึกษา			
5. มีระบบการแจ้งเตือน ลงโทษที่เหมาะสม			
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล	ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน
1. จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในในระดับสีแดงและสีส้ม		สำนักงานการตรวจสอบภายใน	
2. จำนวนการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการ ทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)		กองกฎหมาย	
3. ผลกระทบด้านชื่อเสียง และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย		ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์, กองกฎหมาย	18

สาเหตุ

- การคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่นหรือตนเองโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้อง
- นำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน
- การจัดสร้างข้อมูล ดัดแปลงข้อมูล (Falsification)
- การใช้เอกสารหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบภายนอกในเรื่องผลงานวิชาการ



ผลกระทบ

- มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง เกียรติภูมิ ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับจากสังคม
- มหาวิทยาลัยถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย

KRI : จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)

Risk Appetite : จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี

Risk Tolerance : จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5 สูงมาก	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ มากกว่า 10 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงในระดับนานาชาติ หรือ ถูกเรียกร้องค่าเสียหายตั้งแต่ 2,000,000 บาท ขึ้นไป หรือ บัณฑิตถูกถอนปริญญาบัตร หรือ บุคลากรถูกลงโทษไล่ออก
4 สูง	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 7-9 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงในระดับประเทศ หรือ ถูกเรียกร้องค่าเสียหายตั้งแต่ 500,000 – 1,999,999 บาท หรือ นักศึกษาพ้นสภาพ หรือ บุคลากรถูกลงโทษปลดออก
3 ปานกลาง	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงในระดับสถาบัน หรือ ถูกเรียกร้องค่าเสียหายตั้งแต่ 200,000 – 499,999 บาท หรือ นักศึกษาถูกละเลยการสำเร็จการศึกษา หรือ บุคลากรถูกลงโทษลดเงินเดือน
2 ต่ำ	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงในระดับบุคคล หรือ ถูกเรียกร้องค่าเสียหายตั้งแต่ 50,000 – 199,999 บาท หรือ นักศึกษาถูกพักการศึกษา หรือ บุคลากรถูกลงโทษตัดเงินเดือน
1 ต่ำมาก	ไม่มีการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	ความเสียหายจำกัดอยู่ในหน่วยงาน/มหาวิทยาลัย หรือ ถูกเรียกร้องค่าเสียหายไม่เกิน 50,000 บาท หรือ ผู้ละเมิดถูกภาคทัณฑ์

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

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

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

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- อบรมให้ความรู้ ความเข้าใจ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน
- กำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่ชัดเจน
- พัฒนาระบบตรวจสอบที่รอบคอบรัดกุม
- การกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน (ตักเตือน, ภาคทัณฑ์, การดำเนินคดีตามกฎหมาย)
 - 1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ
 - 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม



ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Tolerance	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนเรื่อง/ครั้ง ที่ถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและมหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยผู้ที่ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (หมายความว่ารวมถึงทั้งบุคลากรและนักศึกษา)	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการเสียชื่อเสียงในระดับบุคคล/สถาบัน/ประเทศ/นานาชาติ หรือการที่ต้องชดใช้ค่าเสียหายเป็นตัวเงินหรือการที่บุคลากรหรือนักศึกษาถูกลงโทษ	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน		กองบริหารงานบุคคล สำนักงานบริหารงานวิจัย
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่ชัดเจน		
3. พัฒนาระบบตรวจสอบที่รอบคอบรัดกุม		
4. การกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน (ตักเตือน, ภาคทัณฑ์, การดำเนินคดีตามกฎหมาย)		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ		กองกฎหมาย
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียง และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย		
		ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน

สาเหตุ

- ช่วยเหลือพวกพ้อง เกื้อกูลกัน
- การเลือกปฏิบัติ
- กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องมีจำนวนมาก



ผลกระทบ

- เสื่อมเสียชื่อเสียง
- ขาดความน่าเชื่อถือ
- บุคลากรขาดความเชื่อมั่นในระบบธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

KRI : จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด

Risk Appetite : 0 เรื่อง

Risk Tolerance : 2 เรื่อง

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5 สูงมาก	มีการสอบสวนในกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต เพื่อปกปิดการกระทำความผิด จำนวนมากกว่า 5 เรื่องต่อปี	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับมหาวิทยาลัย
4 สูง	มีการสอบสวนในกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต เพื่อปกปิดการกระทำความผิด จำนวน 4 เรื่องต่อปี	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับคณะหรือส่วนงาน
3 ปานกลาง	มีการสอบสวนในกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต เพื่อปกปิดการกระทำความผิด จำนวน 3 เรื่องต่อปี	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับสาขาวิชา/ภาควิชา
2 ต่ำ	มีการสอบสวนในกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต เพื่อปกปิดการกระทำความผิด จำนวน 2 เรื่องต่อปี	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล
1 ต่ำมาก	มีการสอบสวนในกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริต เพื่อปกปิดการกระทำความผิด จำนวน 0-1 เรื่องต่อปี	ไม่มีการเสียชื่อเสียง

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- กำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน
- อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน
 - 1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ
 - 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน

ผลกระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย

คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ระดับต่ำมาก)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คะแนน $L \times I : 1 \times 1 = 1$ (ระดับต่ำมาก)

ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	0 เรื่อง	
Risk Tolerance	2 เรื่อง	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนเรื่องที่มหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริตหรือปกปิดการกระทำผิด	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากระดับความเสียหายชื่อเสียง (ระดับบุคคล/สาขาวิชา ภาควิชา/ คณะ ส่วนงาน/ระดับมหาวิทยาลัย)	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน		กองกฎหมาย ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน		กองกฎหมาย
3. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน		กองบริหารงานบุคคล
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด		กองกฎหมาย
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย		
		ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 : ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (Corporate Image) เสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ

สาเหตุ

- การกระทำผิดภายในมหาวิทยาลัย เช่น มีการทุจริตทางวิชาการ, การล่วงละเมิดทางเพศ, การกระทำผิดทางจริยธรรม, การไม่สามารถเป็นที่พึ่งของสังคม
- การตอบสนองที่ไม่เหมาะสมเมื่อเกิดกระแสวิพากวิจารณ์ในแง่ลบ
- สถานการณ์สังคมที่อ่อนไหว
- การวิพากษ์วิจารณ์เป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์
- มีการใช้ Social Media อย่างไม่เหมาะสม ในการเผยแพร่ข่าวสาร



ผลกระทบ

ชื่อเสียง/การตัดสินใจเข้าศึกษา/การตัดสินใจร่วมมือระหว่างแหล่งทุนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

KRI : เครื่องมือ Social Media Monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด

Risk Appetite : เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 2 ครั้ง

Risk Tolerance : เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 3 ครั้ง

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
5 สูงมาก	เมื่อเครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง จำนวนปีละ 5 ครั้ง	มีการแพร่ขยายข่าวด้านลบไปในทุกช่องทางของ Social media จำนวน Engagement มากกว่า 10,000
4 สูง	เมื่อเครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง จำนวนปีละ 4 ครั้ง	มีการแพร่ขยายข่าวด้านลบไปในทุกช่องทางของ Social media จำนวน Engagement > 5,000 แต่ <10,000 และมีระยะเวลา ≥ 24 ชั่วโมง
3 ปานกลาง	เมื่อเครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง จำนวนปีละ 3 ครั้ง	มีการขยายไปในช่องทางของ Social media หลัก จำนวน Engagement > 5,000 แต่ <10,000 และลดลงภายใน 24 ชั่วโมง
2 ต่ำ	เมื่อเครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง จำนวนปีละ 2 ครั้ง	มีการขยายไปในช่องทางของ Social media หลัก จำนวน Engagement ≥ 1,000 แต่ ≤4,999 และลดลงภายใน 24 ชั่วโมง
1 ต่ำมาก	เมื่อเครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง จำนวนปีละ 1 ครั้ง	เริ่มมีการขยายไปในช่องทางของ Social media จำนวน Engagement < 1,000

ผล กระทบ	โอกาส				
	L1	L2	L3	L4	L5
I5	5	10	15	20	25
I4	4	8	12	16	20
I3	3	6	9	12	15
I2	2	4	6	8	10
I1	1	2	3	4	5

ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย
คะแนน L x I : 3 x 3 = 9 (ปานกลาง)

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้
คะแนน L x I : 2 x 1 = 2 (ต่ำมาก)

มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่สำคัญ

- จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย
- มีการจัดทำข้อมูลและตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างทันทั่วถึง
- มีระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
 - 1.1 ข การสื่อสาร
 - 1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ
 - 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม
 - 1.2 ค (1) ความพึงพอใจของสังคม
 - 1.2 ค (2) การสนับสนุนชุมชน
 - 3.2 ก (1) การจัดการความสัมพันธ์
 - 3.2 ก (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้ากลุ่มอื่น
 - 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน
 - 3.2 ข (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน
 - 3.2 ข (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น
 - 3.2 ค การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด

ระดับมหาวิทยาลัย			ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด		กำหนดตามบริบทของ ส่วนงาน
Risk Appetite	เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 2 ครั้ง		
Risk Tolerance	เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 3 ครั้ง		
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจาก จำนวนครั้งที่เครื่องมือแสดงสีแดง (ทิศทางลบ/Negative) โดยการวิเคราะห์ การแสดงความรู้สึกของกลุ่มคนบน Social Media ผ่านเครื่องมือ Sentiment Analysis		กำหนดตามบริบทของ ส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากจำนวนการแพร่กระจายข่าวด้านลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปยังสื่อ ช่องทางต่าง ๆ บน Social Media		
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน	ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/ จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรือ อาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
1. จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย		ศูนย์สื่อสารองค์กรและ นักศึกษาเก่าสัมพันธ์	
2. มีการจัดทำข้อมูลและตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างทันท่วงที			
3. ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย			
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล	ประเมินตามข้อมูลของ ส่วนงาน
1. ข้อมูลจำนวนที่เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด		Sentiment Analysis	
2. จำนวน Engagement ด้านลบของมหาวิทยาลัย ใน Social Media			

Risk	Related processes	Results
S1 กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง	2.1 ก (1) กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 2.1 ก (3) การวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ 2.1 ข (1) วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 2.1 ข (2) การพิจารณาวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ	7.4-X การจัดอันดับตามเป้าหมายวิสัยทัศน์
S2 ความไม่คล่องตัวในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Lack of Agility)	1.1 ค (2) การทำให้เกิดการปฏิบัติการอย่างจริงจัง 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ 2.1 ก (4) ระบบงานและสมรรถนะหลัก 2.2 ข การปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการ 4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ 4.1 ก (2) ข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ 4.1 ก (3) ความคล่องตัวของการวัดผล	7.4-X Agility Competitive Index (ACI) 7.4-X รายได้จากผลิตภัณฑ์ใหม่ (หลักสูตรใหม่ งานวิจัย บริการวิชาการ)
S3 บุคลากรขาดทักษะ สมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์	5.1 ก (1) ความจำเป็นด้านขีดความสามารถและอัตรากำลัง 5.1 ก (3) การจัดการการเปลี่ยนแปลงด้านบุคลากร 5.1 ข (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน 5.1 ข (2) นโยบาย และสิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร 5.2 ก (1) ปัจจัยขับเคลื่อนความผูกพัน 5.2 ก (2) การประเมินความผูกพัน	7.3-X ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์

Risk	Related processes	Results
01 การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกใหม่ ๆ	6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ 6.2 ค (1) ความปลอดภัย	7.1-X ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา 7.1-X ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา
02 ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบฐานข้อมูลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.2 ก (1) คุณภาพ 4.2 ก (2) ความพร้อมใช้ 6.2 ค (2) ความต่อเนื่องทางธุรกิจ 4.2 ข (1) การจัดการความรู้ 4.2 ข (2) วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ	7.1-X จำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน
03 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Attack)	6.2 ข ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยบนโลกไซเบอร์	7.1-X จำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย

Risk	Related processes	Results
F1 ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับเงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ๆ	1.1 ค (1) การสร้างสภาวะแวดล้อมเพื่อความสำเร็จ 1.2 ก (2) การประเมินผลการดำเนินการ 4.1 ก (1) ตัววัดผลการดำเนินการ 4.1 ข การวิเคราะห์และทบทวนผลการดำเนินการ 2.1 ก (2) นวัตกรรม 4.1 ค (2) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการสร้างนวัตกรรม 6.1 ง การจัดการนวัตกรรม 4.2 ข (1) การจัดการความรู้ 5.1 ข (1) สภาวะแวดล้อมของการทำงาน 6.2 ก ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ	7.5-X อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ) 7.5-X แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ก็นำไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต
C1 การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิด จริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่	1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน	7.4-X การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน 7.4-X จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)
C2 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการรับรองคุณภาพ 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม	7.4-X จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)

Risk	Related processes	Results
C3 การไม่ดำเนินการลงโทษหรือ ปกปิดการกระทำผิด	1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการ รับรองคุณภาพ 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน	7.4-X จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการ ปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อ ปกปิดความผิด
R1 ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย (Corporate Image) เสียหาย หรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ	1.1 ข การสื่อสาร 1.2 ข (1) การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ และการ รับรองคุณภาพ 1.2 ข (2) การประพฤติปฏิบัติอย่างมีจริยธรรม 1.2 ค (1) ความพึงพอใจของสังคม 1.2 ค (2) การสนับสนุนชุมชน 3.2 ก (1) การจัดการความสัมพันธ์ 3.2 ก (2) การเข้าถึงและการสนับสนุนผู้เรียนและลูกค้า กลุ่มอื่น 3.2 ก (3) การจัดการข้อร้องเรียน 3.2 ข (1) ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจและความผูกพัน 3.2 ข (2) ความพึงพอใจเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น 3.2 ค การใช้ข้อมูลเสียงของลูกค้าและตลาด	7.2-X เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด

แนวทางการดำเนินงาน :



**ส่วนงานพิจารณาประเด็นความเสี่ยง
ระดับมหาวิทยาลัย**



**อาจมีประเด็นความเสี่ยงอื่น
นอกเหนือจากระดับมหาวิทยาลัย
นำไปกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน**



ส่วนงาน จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารและคณะกรรมการอำนวยการประจำส่วนงาน (ภายใน 60 วัน) และบันทึกในระบบ CMU-RM (<https://rm.mis.cmu.ac.th/>)



RM 1

การประเมินค่า ความเสี่ยงเพื่อการ จัดทำแผนการ บริหารความเสี่ยง

[illegible]

RM 2

แผนการบริหาร ความเสี่ยง ประจำปี งบประมาณ 2565

CUA-PM 2

ชื่อผู้รายงาน : _____ เลขที่ใบสมัครเรียน : _____

แผนการการศึกษาภายใน ประจำปีการศึกษา 2565 : _____

ประเภท ความผิด	ประเภท ความผิด	ลักษณะความผิด สำคัญโดยย่อ	การดำเนินการ โดยคณะกรรมการผู้ประเมิน	ผู้ให้ข้อมูล	กรรมการ ดำเนินการ	หมายเหตุ
(1)	(2)		(4)	(5)	(6)	(7)
ด้วยเหตุอันควร	เหตุผิดโดยเจตนา หรือโดยประมาท	1. การฝ่าฝืนประมวลจริยธรรม ของบุคลากรในสังกัด ของ ส.อ. 12 ไม่สามารถระบุ ข้อ ความใดได้เนื่องจากกรรมการ ผู้ประเมิน	1. รายงานผลการดำเนินการผู้ประเมิน เป็นลายลักษณ์อักษร 1.1 เสนอผลการดำเนินการให้ผู้ประเมิน ทราบ (ตาม ข้อ 4.2 ของ 1.2 ของกฎกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 127 พ.ศ. 2556) และ เสนอผู้ประเมินให้ดำเนินการตามคำ ชี้แจงตามข้อเท็จจริง	ผู้ให้ข้อมูลโดย (นาย นวรัตน์)	นาย ก. นาย ก. นาย ข.	

**รายงานผล
การดำเนินงานตามแผน
บริหารความเสี่ยง
ทุกไตรมาส**

1. ไตรมาสที่ 1/2565
กำหนดให้รายงาน **ภายในวันที่ 31 มกราคม 2565**
2. ไตรมาสที่ 2/2565
กำหนดให้รายงาน **ภายในวันที่ 30 เมษายน 2565**
3. ไตรมาสที่ 3/2565
กำหนดให้รายงาน **ภายในวันที่ 31 กรกฎาคม 2565**
4. ไตรมาสที่ 4/2565
กำหนดให้รายงาน **ภายในวันที่ 30 ตุลาคม 2565**

แนวทางการดำเนินงาน :



กำหนดการติดตามผลตามแผนบริหาร
ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยและระดับ
ส่วนงาน ทุกไตรมาส



มหาวิทยาลัย **รายงานผล**ต่อคณะกรรมการกำกับการบริหาร
ความเสี่ยง ทุก 6 เดือน และรายงานต่อสภามหาวิทยาลัย
เมื่อสิ้นปีงบประมาณ



คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง/คณะกรรมการ
ของส่วนงาน **พิจารณามาตรการควบคุมเพิ่มเติม**
ในประเด็นความเสี่ยงที่มีระดับสูงมาก-สูง
เพื่อควบคุมหรือลดระดับความเสี่ยง
ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้



หากเกิดเหตุการณ์ไม่ปกติ
และเป็นความเสี่ยงสำคัญใหม่ๆ
จะต้อง**ทบทวนแผนได้ทันที**

ช่องทางการประสานงานเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยง :

ชื่อ : **CMU RISK Management**

เข้าร่วมผ่านรหัส :

CMU Risk Management

ucz6v



Osm.oou@cmu.ac.th



LINE



สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
053-943693





Office of Strategy Management
Chiang Mai University

ขอบคุณครับ