

การถ่ายทอดแผนการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ด้านยุทธศาสตร์

(strategic risk)



- S1 - ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (lack of agility)
- S2 - บุคลากรขาดทักษะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์
- S3 - การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัล

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1

S1 – ไม่สามารถปรับตัวให้เท่าทันต่อ การเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (lack of agility)



Risk Owner :

รองอธิการบดี (ศาสตราจารย์ปฏิบัติ ดร.ชรินทร์ เตชะพันธุ์)

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธัญญาภาพ อานันท์นะ)

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. มหาวิทยาลัยยังไม่ได้ใช้ประโยชน์จากการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับได้เต็มที่
2. กฎระเบียบที่วางไว้ล้าสมัย และไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
3. การจัดการศึกษา ปรับหลักสูตร/ผลิตภัณฑ์ไม่ทันต่อความต้องการของผู้เรียน ผู้ใช้/ไม่มีหลักสูตรใหม่ๆ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
4. การวิจัยและนวัตกรรมไม่สอดคล้องกับความต้องการของแหล่งทุน และผู้ใช้งานวิจัย
5. การบริการวิชาการ ปรับการให้บริการไม่ทันต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ/ไม่มีบริการวิชาการใหม่ๆ นอกเหนือจากเดิม

ปัจจัยภายนอก

1. ความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการทางวิชาการเปลี่ยนไป หรือต้องการการบริการที่ต้องอาศัยการบูรณาการ หรือประสานความร่วมมือกัน /ความนิยมความต้องการของตลาดเปลี่ยนแปลงเร็ว เปลี่ยนแปลงมาก ส่งผลต่อความต้องการหลักสูตร ผลิตภัณฑ์ใหม่
2. แหล่งทุนวิจัยปรับเปลี่ยน กฎ เกณฑ์ กติกา เงื่อนไขการให้ทุน
3. กฎหมายใหม่ที่บังคับใช้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน
4. ผลกระทบจากเทคโนโลยีที่ส่งผลต่อกระบวนการสร้างการเรียนรู้ โดยเฉพาะการถูกเร่งให้เข้าถึงการใช้งานเทคโนโลยีจากการแพร่ระบาดของโรคระบาดโควิด-19 ที่มีระยะเวลา

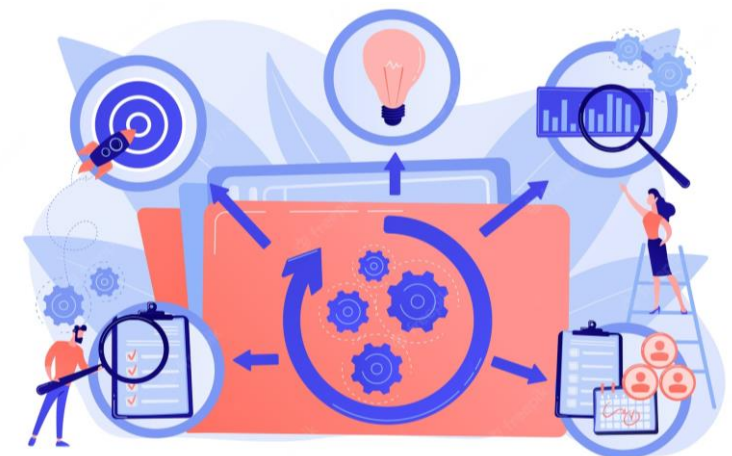
ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยไม่บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนความสำคัญจากลูกค้าและผู้รับบริการ
3. มหาวิทยาลัยถูกลดทอนตำแหน่งทางการตลาด/ตำแหน่งทางการแข่งขัน

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1: Agility Competitive Index (ACI)

KRI 2: ร้อยละของความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์



เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 - ระดับการประเมิน ACI ของผู้บริหารมหาวิทยาลัยและส่วนงาน

L2 - จำนวนหน่วยงานระดับเทียบเท่ากองขึ้นไป ที่ได้มีการปรับพันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร ที่ได้รับการอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย

L3 - ร้อยละของความสำเร็จในการออก/แก้ไข/ยกเลิก กฎระเบียบตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I - ร้อยละของความสำเร็จของการบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I) ร้อยละของความสำเร็จ ของการบรรลุ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
	L1 ระดับ การประเมิน ACI	L2 Reprofile (*จำนวนหน่วยงานที่ได้ มีการปรับพันธกิจ หรือโครงสร้างองค์กร)	L3 Regulatory Reform (**ร้อยละของความสำเร็จใน การออก/แก้ไข/ยกเลิก กฎระเบียบ ตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566)	
5 (สูงมาก)	Ad-hoc agile	จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการปรับ พันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร 5 หน่วยงาน (จำนวน 5 ส่วนงานที่ได้รับ การอนุมัติจากสภามหาวิทยาลัย)	ความสำเร็จ น้อยกว่าร้อยละ 60 (กฎระเบียบ/ข้อบังคับ จำนวน 18 ฉบับ อยู่ระหว่างกำหนด priority และ timeline ที่จะดำเนินการ)	ความสำเร็จ น้อยกว่าร้อยละ 60 (อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการตาม แผนพัฒนาการศึกษามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13)
4 (สูง)	Doing agile	จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการปรับ พันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร 10 หน่วยงาน	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 60 - 70	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 60 - 70
3 (ปานกลาง)	Being agile	จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการปรับ พันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร 15 หน่วยงาน	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 70 - 80	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 70 - 80
2 (ต่ำ)	Thinking agile	จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการปรับ พันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร 20 หน่วยงาน	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 80 - 100	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 80 - 100
1 (ต่ำมาก)	Culturally agile	จำนวนหน่วยงานที่ได้มีการปรับ พันธกิจหรือโครงสร้างองค์กร 25 หน่วยงาน	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 100	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 100

หมายเหตุ : * หน่วยงานที่มีระดับเทียบเท่ากองขึ้นไป

** ระเบียบ/ข้อบังคับที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์ แนวทาง และ/หรือวิธีการปฏิบัติงาน

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ปัจจุบัน :

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)

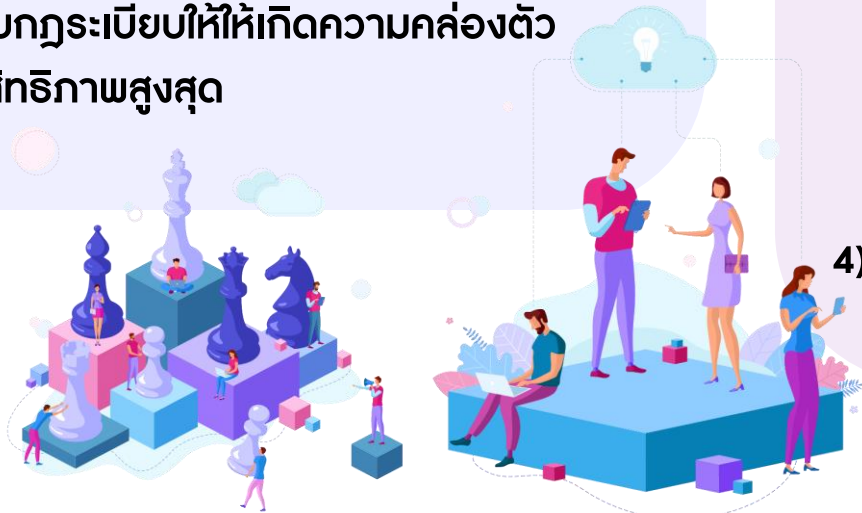
ข้อมูล ณ วันที่ 10 มกราคม 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. ทบทวนและปรับบทบาทหน้าที่ พันธกิจและ/หรือ โครงสร้างองค์กรของหน่วยงานให้สอดคล้องกับ เป้าหมายยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนา มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ระยะที่ 13 และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
2. การจัดทำ sandbox initiative
3. การจัดสรรงบประมาณ (budget allocation) สอดคล้องกับเป้าหมายของแผนยุทธศาสตร์
4. แก้ไข/ปรับกฎระเบียบให้ให้เกิดความคล่องตัว และมีประสิทธิภาพสูงสุด



การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัย หรือ ตามบริบทของส่วนงาน
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนด ค่า L1 (ระดับการประเมิน ACI) ตามมหาวิทยาลัยได้ หรือ ตามความเหมาะสม เช่น จำนวนนักศึกษาที่ลดลง
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : อาจกำหนดตามมหาวิทยาลัย หรือ ตามบริบทของส่วนงาน หรือ ตามความเหมาะสม เช่น รายรับน้อยกว่ารายจ่ายประจำ/ ต้นทุนสูง หรือการปิดหลักสูตร
- 4) การกำหนดกิจกรรม/ มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามบริบทของส่วนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2

S2 – บุคลากรขาดทักษะสมรรถนะที่จำเป็น ต่อการบรรลุยุทธศาสตร์



Risk Owner

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

ผู้อำนวยการกองบุคคล

ผู้อำนวยการกองแผนงาน

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. บุคลากรไม่ตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาทักษะ/สมรรถนะของตนเอง
2. บุคลากรไม่มีการพัฒนาทักษะ/สมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในแต่ละสายงาน/พันธกิจ เท่าที่ควร
3. กระบวนการในการพัฒนาบุคลากรในรูปแบบรายบุคคล (Individual Development Plan) ยังไม่ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท/ส่วนงาน
4. วัฒนธรรมองค์กรที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายใหม่ๆ
5. ขาดระบบสร้างแรงจูงใจที่เหมาะสม และระบบให้ทุนให้โทษที่จริงจัง
6. แผนการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง ยังไม่เป็นระบบ

ปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี/ความรู้/ทักษะที่รวดเร็ว
2. รูปแบบการทำงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ปัจจุบันหรืออนาคต
3. การแข่งขันของตลาดในการสรรหาคนที่มีความสามารถเข้าทำงาน



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยขาดบุคลากรที่มีความรู้/ความสามารถ/ความเชี่ยวชาญ และทักษะการคิดวิเคราะห์ ที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์
2. มหาวิทยาลัยขาดทุนทางปัญญาที่ส่งผลด้านความสามารถในการแข่งขันในยุคเศรษฐกิจฐานความรู้ (Knowledge Based Economy)

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

จำนวนบุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญ
ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – ร้อยละของบุคลากรที่มี
องค์ความรู้/ทักษะสำคัญ
ในการขับเคลื่อน SO1 – SO6
and PM 2.5 Related NCDs

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ร้อยละของความสำเร็จของ
การบรรลุเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์
ตามเป้าหมายที่กำหนด
ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566



ระดับ	โอกาสเกิด (L) ร้อยละของบุคลากรที่มีองค์ความรู้/ ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs	ผลกระทบ (I) ร้อยละของความสำเร็จของการบรรลุ เป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ตามเป้าหมายที่กำหนด ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
5 (สูงมาก)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs น้อยกว่าร้อยละ 60 <i>(อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนบริหารทรัพยากรบุคคล)</i>	ความสำเร็จ น้อยกว่าร้อยละ 60 <i>(อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการตามแผนพัฒนา การศึกษามหาวิทยาลัยฯ ระยะที่ 13)</i>
4 (สูง)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 60 - 70	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 60 - 70
3 (ปานกลาง)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 70 - 80	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 70 - 80
2 (ต่ำ)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 80 - 100	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 80 - 100
1 (ต่ำมาก)	บุคลากรที่มีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญในการขับเคลื่อน SO1 – SO6 and PM 2.5 Related NCDs มากกว่าร้อยละ 100	ความสำเร็จ มากกว่าร้อยละ 100

หมายเหตุ : แต่ละวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO) มีจำนวนเป้าหมายบุคลากรมีองค์ความรู้/ทักษะสำคัญที่จะดำเนินการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
ในปี พ.ศ. 2566 ดังนี้

- (1) SO1 จำนวน 500 คน (2) SO2 จำนวน 160 คน (3) SO3 จำนวน 50 คน (4) SO4 จำนวน 1,250 คน
(5) SO5 จำนวน 1,200 คน (6) SO6 จำนวน 2,550 คน (7) PM 2.5 Related NCDs จำนวน 500 คน

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่ ณ ปัจจุบัน :

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)

ข้อมูล ณ วันที่ 10 มกราคม 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำหลักสูตร Training IDP ตามยุทธศาสตร์
2. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูงที่ตรงตามยุทธศาสตร์ (hunting and active recruitment)
3. แผนการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถสูง (retention strategy)
4. โครงการ post-master และ post-doctoral programs
5. ปรับระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารทุกระดับให้มีประสิทธิภาพ



การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของ ส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตาม **บริบทของส่วนงาน**
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตาม **บริบทของส่วนงาน**
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตาม **บริบทของส่วนงาน**
- 4) การกำหนดกิจกรรม/
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตาม **บริบทของส่วนงาน**

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3

S3 - การไม่บรรลุเป้าหมายการเป็น มหาวิทยาลัยดิจิทัล



Risk Owner

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร)

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวีชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. การจัดทำและปรับปรุงแผนกลยุทธ์หรือแผนปฏิบัติเพื่อขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยดิจิทัลไม่สม่ำเสมอเพียงพอ
2. การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ยังไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายใน
3. การรวบรวมข้อมูลและสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแผนฯ ยังขาดความครบถ้วน
4. ทรัพยากรทั้งในด้านบุคลากรและด้านอื่นๆ ในการดำเนินการตามแผนฯ ไม่เพียงพอ

ปัจจัยภายนอก

1. การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่กระทบต่อการดำเนินการ อาทิ เทคโนโลยีใหม่ งบประมาณในการลงทุนสูง ฯลฯ

ผลกระทบของความเสี่ง ต่อมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายของการเป็นมหาวิทยาลัยดิจิทัลและอาจส่งผลให้การดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ ไม่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ทั้งนี้กระบวนการหลักของมหาวิทยาลัย ประกอบไปด้วย

- กระบวนการจัดการเรียนการสอน
- กระบวนการวิจัย
- กระบวนการบริการวิชาการ
- กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- กระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล
- กระบวนการจัดการตลาดและลูกค้าสัมพันธ์
- กระบวนการจัดการด้านการเงิน
- กระบวนการจัดการด้านพัสดุ ครุภัณฑ์
- กระบวนการจัดการด้านอาคารสถานที่ สาธารณูปโภค
- กระบวนการพัฒนาคุณภาพองค์กร

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1 : ร้อยละกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

KRI 2 : ประสิทธิภาพของกระบวนการหลักที่เพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้



เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

ร้อยละของกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 - ร้อยละของกระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้

I2 - ร้อยละความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน



ระดับ	โอกาสเกิด (L) ร้อยละของกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	ผลกระทบ (I)	
		(I1) ร้อยละของกระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้	(I2) ร้อยละความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียน
5 (สูงมาก)	ไม่มีกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้	กระบวนการหลักไม่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้ (ยังไม่ได้ดำเนินการวัดประสิทธิภาพของกระบวนการหลักที่เพิ่มขึ้น)	ความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนน้อยกว่าร้อยละ 60
4 (สูง)	ร้อยละกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้น้อยกว่าร้อยละ 10	กระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างน้อยร้อยละ 10	ความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนอย่างน้อยร้อยละ 60
3 (ปานกลาง)	ร้อยละกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้น้อยกว่าร้อยละ 20 (ได้มีการเริ่มนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ น้อยกว่าร้อยละ 20)	กระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างน้อยร้อยละ 20	ความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนอย่างน้อยร้อยละ 70
2 (ต่ำ)	ร้อยละกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากกว่าร้อยละ 20	กระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างน้อยร้อยละ 30	ความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนอย่างน้อยร้อยละ 80 (ร้อยละ 80.4)
1 (ต่ำมาก)	ร้อยละกระบวนการหลักที่ได้มีการเริ่มผลักดันให้นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้มากกว่าร้อยละ 40	กระบวนการหลักที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นจากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้อย่างน้อยร้อยละ 50	ความพึงพอใจต่อโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนอย่างน้อยร้อยละ 90

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ปัจจุบัน :

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

ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2565

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาระบบการในการติดตามและทบทวน กลยุทธ์ในการผลักดันผ่านคณะกรรมการพัฒนา มหาวิทยาลัยดิจิทัลตามรอบเวลาอย่างชัดเจน
2. จัดตั้งคณะทำงานในการรวบรวมข้อมูล และสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในการจัดทำ ปรับปรุง หรือปรับเปลี่ยนแผนฯ
3. พัฒนาบุคลากรให้มีทักษะและแนวคิดที่สามารถ ใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลที่จำเป็นในการทำงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยคำนึงถึงความต่างระหว่างช่วงวัย

การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

เป็นประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย
ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือจากส่วนงาน
ในการนำแพลตฟอร์มที่มหาวิทยาลัยกำหนดไปปฏิบัติ



ด้านปฏิบัติการ (operation risk)



- O1 - ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน
และระบบสารสนเทศ
- O2 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4

01 – ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐาน และระบบสารสนเทศ



Risk Owner :

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวีชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. โครงสร้างพื้นฐาน หรือระบบสารสนเทศยังไม่ทันต่อการใช้งานในปัจจุบัน เช่น ปริมาณการใช้งานที่เพิ่มสูงขึ้น
2. ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากอุปกรณ์โครงสร้างพื้นฐาน ตามการใช้งาน หรือขาดการบำรุงรักษาที่เหมาะสม
3. การไม่ปรับปรุงระบบให้ทันสมัย อาทิ เฟิร์มแวร์ หรือการใช้เครื่องมือในการพัฒนาระบบที่ล้าสมัย หรือไม่ปลอดภัย
4. ขาดบุคลากร หรือขาดความรู้ในการดำเนินงานและการดูแลรักษาระบบที่เหมาะสม
5. ขาดการทบทวนติดตามการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพตามความต้องการ

ปัจจัยภายนอก

1. กฎหมายที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการด้านสารสนเทศ
2. เกิดภัยพิบัติตามธรรมชาติ สถานการณ์ร้ายแรง หรืออุบัติเหตุที่ก่อให้เกิด ความเสียหายร้ายแรงกับระบบเครือข่าย อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ หรือระบบสารสนเทศ
3. กระแสไฟฟ้าขัดข้องเป็นระยะเวลานาน แรงดันไฟฟ้าไม่คงที่
4. โครงสร้างพื้นฐานโดยผู้ให้บริการระบบเครือข่าย (ISP) ไม่มีความเสถียร และ/หรือ ไม่มีประสิทธิภาพรองรับกับความต้องการใช้งาน
5. ระบบสารสนเทศที่พัฒนาโดยผู้รับจ้างภายนอก (outsourc) ไม่เป็นไปตามมาตรฐานการพัฒนาระบบอย่างเหมาะสม

ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งประสิทธิภาพการทำงานของระบบลดลง
2. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยถูกลดทอนลง จนถึงการไม่สามารถทำงานได้
3. ภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัยได้รับความเสียหาย
4. มหาวิทยาลัยสูญเสียงบประมาณและโอกาสในการพัฒนา

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1 : จำนวนชั่วโมงความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานในรอบ 1 ปี (นับสะสม) หรือค่าเฉลี่ยเวลาตามหลักในการกู้คืนของระบบสารสนเทศหลัก (time to recovery)

KRI 2 : หน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐาน หรือจำนวนระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบ

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน

L2 – ค่าเวลาในการกู้คืนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลัก (time to recovery)

L3 – ความจุโครงสร้างพื้นฐานที่ถูกใช้งาน

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน

I2 – จำนวนระบบสารสนเทศหยุดทำงาน



ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I)	
	(L1) ความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน	(L2) ค่าเวลาในการกู้คืนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลัก (time to recovery)	(L3) ความจุโครงสร้างพื้นฐานที่ถูกใช้งาน	(I1) ร้อยละของหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบจากความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน	(I2) จำนวนระบบสารสนเทศหยุดทำงาน
5 (สูงมาก)	เกิดความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานสะสมรวมมากกว่า 8 ชั่วโมงในรอบ 1 ปี	โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลักมีค่าเวลาในการกู้คืนเฉลี่ยมากกว่า 2 ชั่วโมง	ค่าความจุของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่ถูกใช้งานสูงกว่าร้อยละ 80	หน่วยงานได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐานมากกว่าร้อยละ 50	ระบบสารสนเทศ สำคัญ มากกว่า 1 ระบบหยุดทำงาน
4 (สูง)	เกิดความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานสะสมรวมมากกว่า 7 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 8 ชั่วโมงในรอบ 1 ปี	โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลักมีค่าเวลาในการกู้คืนเฉลี่ยมากกว่า 1:30 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 2 ชั่วโมง	ค่าความจุของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่ถูกใช้งานไม่เกินร้อยละ 80	หน่วยงานได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐานร้อยละ 40 - 50	ระบบสารสนเทศ สำคัญ 1 ระบบหยุดทำงาน
3 (ปานกลาง)	เกิดความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานสะสมรวมมากกว่า 6 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 7 ชั่วโมงในรอบ 1 ปี	โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลักมีค่าเวลาในการกู้คืนเฉลี่ยมากกว่า 1 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1:30 ชั่วโมง	ค่าความจุของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่ถูกใช้งานไม่เกินร้อยละ 70 (ร้อยละ 84.18)	หน่วยงานได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐานร้อยละ 30 - 40	ระบบสารสนเทศ ไม่สำคัญ มากกว่า 1 ระบบหยุดทำงาน
2 (ต่ำ)	เกิดความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานสะสมรวมมากกว่า 5 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 6 ชั่วโมงในรอบ 1 ปี	โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลักมีค่าเวลาในการกู้คืนเฉลี่ยมากกว่า 30 นาที แต่ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ค่าความจุของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่ถูกใช้งานไม่เกินร้อยละ 60	หน่วยงานได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐานร้อยละ 20 - 30	ระบบสารสนเทศ ไม่สำคัญ หยุดทำงาน
1 (ต่ำมาก)	เกิดความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานสะสมรวมน้อยกว่า 5 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 5 ชั่วโมงในรอบ 1 ปี (เฉลี่ย 50 นาที)	โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศหลักมีค่าเวลาในการกู้คืนไม่เกิน 30 นาที (เฉลี่ย 11 นาที)	ค่าความจุของโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยที่ถูกใช้งานไม่เกินร้อยละ 50	หน่วยงานได้รับผลกระทบจากโครงสร้างพื้นฐานน้อยกว่าร้อยละ 20 (ไม่มีหน่วยงานที่ได้รับผลกระทบ)	ระบบสารสนเทศ ไม่สำคัญ มีประสิทธิภาพการทำงานลดลง (ไม่มีระบบสารสนเทศหยุดทำงาน)

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ปัจจุบัน :

ผลกระทบ	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 $L \times I : 2 \times 1 = 2$ (ต่ำมาก)
ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2565

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ และทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ (Academic Continuity Plan: ACP)
2. มีการดำเนินการตามมาตรฐานการจัดการความมั่นคงปลอดภัยของสารสนเทศ (ISO) อย่างต่อเนื่อง
3. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศที่เป็นไปตามหลักวิศวกรรมเสถียรภาพสูง (Reliability Engineering) โดยคำนึงถึงความต่างระหว่างช่วงวัย
4. พัฒนาสถาปัตยกรรมขององค์กร (EA: Enterprise Architecture) เพื่อให้สามารถพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบได้ และสามารถกู้คืนระบบได้หากเกิดความไม่พร้อมใช้ขึ้น
5. จัดให้มีการซ้อมกู้คืนโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศอย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี

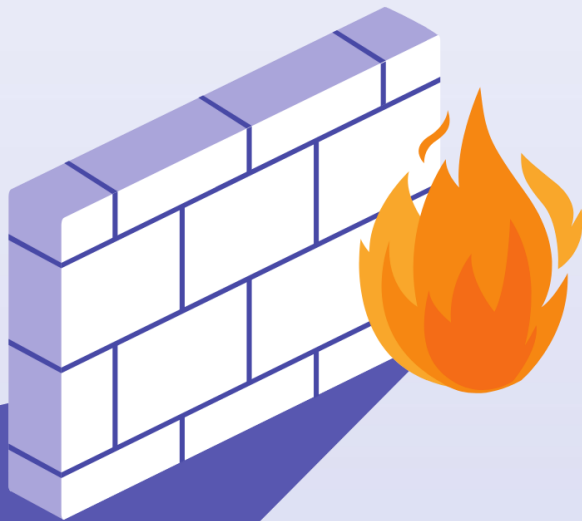
การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : L1 และ L2 กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**



ประเด็นความเสี่ยงที่ 5

02 - ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (cyber attack)



Risk Owner :

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวีชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลที่เหมาะสม
2. ผู้ใช้งานและผู้เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดความตระหนักรู้เกี่ยวกับภัยคุกคามไซเบอร์
3. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
4. การนำแนวนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยไปสู่การปฏิบัติขาดประสิทธิผล

ปัจจัยภายนอก

1. การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
2. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ hacking, compromising หรือ phishing เป็นต้น
3. ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลเกิดการสูญหาย การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ
2. เกิดความเสียหายต่อระบบงาน จนทำให้การปฏิบัติงานหยุดชะงักหรือล่าช้า
3. สูญเสียเวลา ทรัพย์สิน
4. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1 :

1. จำนวนการโจมตี Cyber Attack หรือ ได้รับการแจ้งเตือนเหตุละเมิดความมั่นคงปลอดภัยจากองค์กรภายนอก
2. ผลของการทดสอบการฟิชซิง
3. เครื่องแม่ข่ายที่ระบบความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม
4. จำนวนเว็บไซต์หรือระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – ร้อยละของการโจมตี

L2 – ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจากการทดสอบการฟิชซิง

L3 – ร้อยละของเครื่องแม่ข่ายที่ไม่ถูกอัปเดต

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

จำนวนเว็บไซต์/ระบบสารสนเทศที่ได้รับผลกระทบจากการโจมตี



ระดับ	โอกาสเกิด (L)			ผลกระทบ (I) จำนวนเว็บไซต์/ ระบบสารสนเทศที่ได้รับ ผลกระทบจากการโจมตี
	L1 ร้อยละของการโจมตี	L2 ร้อยละของผู้ถูกหลอกลวงจาก การทดสอบการฟิชซิง	L3 ร้อยละของเครื่องแม่ข่าย ที่ไม่ถูกอัปเดต	
5 (สูงมาก)	การโจมตี มากกว่าร้อยละ 20 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี (ร้อยละ 88)	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ถูกหลอกลวง มากกว่าร้อยละ 20 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบ ความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้ เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม มากกว่าร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบ สารสนเทศสำคัญใน ระดับมหาวิทยาลัย ได้รับผลกระทบจากการ โจมตีมากกว่า 3 ระบบ
4 (สูง)	การโจมตี มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ถูกหลอกลวง มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบ ความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้ เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม มากกว่าร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 20	จำนวนเว็บไซต์/ระบบ สารสนเทศสำคัญใน ระดับมหาวิทยาลัย ได้รับผลกระทบจากการ โจมตีอย่างน้อย 3 ระบบ
3 (ปานกลาง)	การโจมตี มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ถูกหลอกลวง มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบ ความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้ เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม มากกว่าร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 (ยังไม่มีกรเก็บข้อมูล)	จำนวนเว็บไซต์/ระบบ สารสนเทศอื่นๆ ใน ระดับมหาวิทยาลัย ได้รับผลกระทบจากการ โจมตีอย่างน้อย 2 ระบบ
2 (ต่ำ)	การโจมตี ไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ถูกหลอกลวง ไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าฐาน	เครื่องแม่ข่ายที่มีระบบ ความปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดตให้ เป็นปัจจุบันในเวลาที่เหมาะสม ไม่เกินร้อยละ 5	จำนวนเว็บไซต์/ระบบ สารสนเทศอื่นๆ ของส่วนงาน ได้รับผลกระทบจากการ โจมตีอย่างน้อย 1 ระบบ
1 (ต่ำมาก)	การโจมตีต่ำกว่า ค่าเฉลี่ยฐานการโจมตี	ผลทดสอบการฟิชซิง มีผู้ถูกหลอกลวงสูง ต่ำกว่าค่าฐาน	ไม่มีเครื่องแม่ข่ายที่มีระบบความ ปลอดภัยไม่ได้ถูกอัปเดต ให้เป็นปัจจุบัน ในเวลาที่เหมาะสม	ไม่ได้รับผลกระทบ

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ณ ปัจจุบัน :

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

ข้อมูล ณ 30 กันยายน 2565

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. ตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์ รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาระบบให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง
2. ปรับปรุงนโยบายและมาตรการรักษาความปลอดภัยของระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศตามสถานการณ์อย่างเหมาะสม
3. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP) และซ้อมรับสถานการณ์สมมติอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
4. พัฒนาบุคลากร รวมถึงสร้างความตระหนักรู้ภัยไซเบอร์อย่างน้อยไตรมาสละ 1 ครั้ง รวมถึงมีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้ที่จำเป็นแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกเดือน โดยคำนึงถึงความต่างระหว่างช่วงวัย
5. ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ (phishing) เพื่อประเมินความตระหนักรู้ในด้านภัยไซเบอร์ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
6. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศสำคัญ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
7. ตรวจสอบข้อมูลรั่วไหลในดาร์กเว็บ (dark web) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ส่วนงานที่มี server เป็นของตัวเอง สามารถกำหนดเป็นประเด็นความเสี่ยงของส่วนงานได้
- 2) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตาม**บริบทของส่วนงาน**
- 5) การกำหนดกิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้



ด้านการเงิน (financial risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6

F1 – ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับ
เงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ ๆ



Risk Owner :

รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ทศพร พิชัยยา)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ นพ.รณภพ เอื้อพันธเศรษฐ)

ผู้อำนวยการกองคลัง

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. รายได้จากทุกแหล่งเงินไม่เพียงพอกับรายจ่าย
2. การควบคุมรายจ่ายไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถลดต้นทุนคงที่ได้ (fixed cost) เช่น รายจ่ายงบบุคลากรเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายวัสดุต่อรายได้รวมเพิ่มขึ้น
3. ไม่มีแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่เหมาะสม
4. ผลិតภรณ์ที่ไม่ดึงดูดความสนใจ

ปัจจัยภายนอก

1. นโยบายของภาครัฐงบประมาณสนับสนุนมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐลดลง
2. สถานะเศรษฐกิจที่ตกต่ำหรือมีความผันผวนรุนแรงต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน
3. ค่านิยมของผู้บริโภคต่อสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไป และมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น

ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ทำให้ต้องนำเงินสะสมมาใช้ในงานประจำ
2. ต้องยุติหรือชะลอโครงการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย
3. ส่งผลกระทบต่อคุณภาพในการจัดการศึกษา การวิจัย และการบริการวิชาการ

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1: อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ)

KRI 2: เงินสะสมที่ลดลง



เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย

L2 – จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณเท่ากับหรือมากกว่า 1

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – เงินสะสมในภาพรวมมหาวิทยาลัย

I2 – จำนวนส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลง

ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณในภาพรวมมหาวิทยาลัย	L2 จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณเท่ากับหรือมากกว่า 1	I1 เงินสะสมในภาพรวมมหาวิทยาลัย	I2 จำนวนส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลง
5 (สูงมาก)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณมากกว่า 1	จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 20 ส่วนงานขึ้นไป (30 ส่วนงาน)	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมามากกว่า 25% (ร้อยละ 60.05)	จำนวนส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือมากกว่า 20% จำนวน 20 ส่วนงานขึ้นไป (42 ส่วนงาน)
4 (สูง)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณมากกว่า 0.95	จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 15 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาไม่เกิน 20%	ส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือมากกว่า 20% จำนวน 15 ส่วนงานขึ้นไป
3 (ปานกลาง)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณมากกว่า 0.90	จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 10 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาไม่เกิน 15%	ส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือมากกว่า 20% จำนวน 10 ส่วนงานขึ้นไป
2 (ต่ำ)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณมากกว่า 0.85	จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 5 ส่วนงานขึ้นไป	เงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาไม่เกิน 10%	ส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือมากกว่า 20% จำนวน 5 ส่วนงานขึ้นไป
1 (ต่ำมาก)	อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณน้อยกว่า 0.85 (เท่ากับ 0.63)	จำนวนส่วนงานที่มีอัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมเท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวนน้อยกว่า 5 ส่วนงาน	เงินสะสมไม่ลดลงจากปีที่ผ่านมา	ส่วนงานที่มีเงินสะสมลดลงจากปีที่ผ่านมาเท่ากับหรือมากกว่า 20% จำนวนน้อยกว่า 5 ส่วนงาน

หมายเหตุ:

- ข้อมูล ณ สิ้นไตรมาส 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566
- นำเงินสะสมปีที่ผ่านมา ไปตั้งงบประมาณ ปี พ.ศ. 2566 และ งบประมาณปี พ.ศ. 2566 - 2570 คิดเป็นร้อยละ 24.52
- เงินสะสม ณ 31 ธ.ค. 65 คำนวณจากจำนวนเงินที่มีอยู่ทั้งหมด หักด้วยงบประมาณที่ตั้งไว้ ปี พ.ศ. 2566 และ งบประมาณปี พ.ศ. 2566 - 2570
- จำนวนที่มีอยู่ทั้งหมด = เงินสะสมปีที่ผ่านมา + รายรับ ช่วง 1 ต.ค. - 31 ธ.ค. 65

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ปัจจุบัน :

ผลกระทบ	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 x I : 3 x 5 = 15 (สูง)

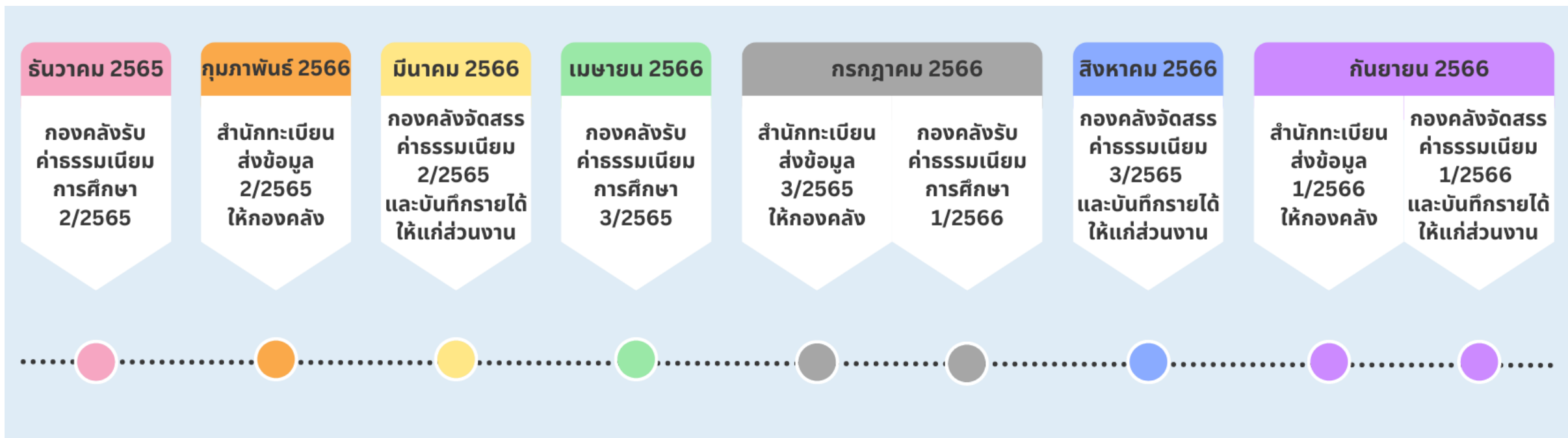
ข้อมูล ณ สิ้นไตรมาส 1 ปีงบประมาณ พ.ศ. 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คะแนน L x I : 3 x 3 = 9 (ปานกลาง)



การจัดสรรและบันทึกรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา



ข้อมูลประกอบการประเมินค่าโอกาสเกิด

L2 – อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ ของส่วนงาน เท่ากับหรือมากกว่า 1 จำนวน 30 ส่วนงาน

1) คณะ จำนวน 21 ส่วนงาน

เกิดจากยังไม่ได้รับการจัดสรรรายได้ค่าธรรมเนียมการศึกษา (2/2565)
ในไตรมาส 1/2566 ซึ่งคาดว่าจะได้รับจัดสรรในไตรมาส 2
ประมาณเดือน มีนาคม 2566

คณะมนุษยศาสตร์	คณะอุตสาหกรรมเกษตร
คณะศึกษาศาสตร์	คณะสัตวแพทยศาสตร์
คณะวิจิตรศิลป์	คณะบริหารธุรกิจ
คณะสังคมศาสตร์	คณะเศรษฐศาสตร์
คณะวิทยาศาสตร์	คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
คณะวิศวกรรมศาสตร์	คณะกรรมการสื่อสารมวลชน
คณะเกษตรศาสตร์	คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์
คณะทันตแพทยศาสตร์	คณะนิติศาสตร์
คณะเภสัชศาสตร์	วิทยาลัยศิลปะ สื่อ และเทคโนโลยี
คณะเทคนิคการแพทย์	คณะสาธารณสุขศาสตร์
คณะพยาบาลศาสตร์	

2) ส่วนงาน 9 ส่วนงาน

คณะแพทยศาสตร์-เงินแผ่นดิน	เกิดจากการใช้ค่าใช้จ่ายจากงบประมาณเงินกัน ซึ่งบันทึกบัญชีรายได้ในปีที่ผ่านมาแล้ว ทำให้ค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ จำนวน 90,199,339.39 บาท โดยส่วนใหญ่เป็นการลงทุนในที่ดินและสิ่งก่อสร้าง
สถาบันวิจัยสังคม	มีการใช้งบประมาณเงินรายได้สูงกว่ารายได้ที่รับ 968,045.58 บาท ส่วนใหญ่ใช้จ่ายในค่าใช้จ่ายบุคลากร
สถาบันวิจัยและพัฒนา วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี	มีการใช้งบประมาณทั้งเงินแผ่นดิน(เงินอุดหนุนพนักงานมหาวิทยาลัย) และเงินรายได้สูงกว่ารายได้ที่รับ 423,208.26 บาท
สำนักบริการวิชาการ	มีการใช้งบประมาณเงินรายได้สูงกว่ารายได้ที่รับ 122,018.15 บาท โดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายบุคลากร
ศูนย์นวัตกรรมและการจัดการ ความรู้	มีการใช้งบประมาณเงินรายได้สูงกว่ารายได้ที่รับ 511,999.49 บาท โดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายหมวดเงินอุดหนุน
สถาบันวิจัยและพัฒนาพลังงาน	มีค่าใช้จ่ายสูงกว่ารายได้ ซึ่งรายได้ส่วนใหญ่รับจากรายได้จากบริการโครงการต่างๆ จำนวน 5 ล้านกว่าบาท แต่ก็มีค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรเช่น ค่าจ้างพนักงานชั่วคราว จำนวน 7,211,650 บาท
สถาบันนโยบายสาธารณะ	มีการใช้งบประมาณสูงกว่ารายได้ที่รับโดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายบุคลากรและดำเนินงาน 225,839.60 บาท
ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ นานาชาติ	มีการใช้งบประมาณสูงกว่ารายได้ที่รับโดยส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายบุคลากรและดำเนินงาน 867,565.79 บาท
ศูนย์เฝ้าระวังสุขภาพหนึ่งเดียว	มีการใช้งบประมาณสูงกว่ารายได้ที่รับโดยส่วนใหญ่ค่าใช้จ่ายบุคลากรและดำเนินงาน 2,042,290.07 บาท

ประเด็นของเงินสะสม

ในปีงบประมาณ 2566

มีส่วนงานที่นำเงินสะสมมาตั้งเป็นงบประมาณรายจ่าย
จำนวน 19 ส่วนงาน และส่วนกลางของมหาวิทยาลัย
ได้ตั้งงบประมาณสำหรับ *Multiyear* ปี 2566-2570 อีกด้วย



กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพปรับปรุง
2. ติดตามตัวชี้วัด (KRI) อย่างสม่ำเสมอ
3. มาตรการลดรายจ่ายโดยยังคงคุณภาพ
4. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย
5. การจัดทำ financial projection
6. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม
7. ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน
8. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สร้างรายได้
9. ทบทวนกิจกรรม แผนงาน/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มค่า

การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- | | |
|--|---|
| 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้ |
| 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
ในค่า L1 โดยใช้ข้อมูลของส่วนงาน
จากระบบบัญชี 3 มิติ |
| 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : | กำหนดตามตามมหาวิทยาลัยได้
ในค่า I1 โดยใช้ข้อมูลของส่วนงาน
จากระบบบัญชี 3 มิติ |
| 4) การกำหนดกิจกรรม/
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : | กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้ |



ด้านกฎระเบียบ และข้อบังคับ (compliance risk)



- C1 - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และการทุจริตในหน้าที่
- C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ
- C3 - การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7

C1 - การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง และการทุจริตในหน้าที่



Risk Owner

ผู้ช่วยอธิการบดี (อ.ไพสิฐ พาณิชนกุล)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

ผู้อำนวยการสำนักงานการตรวจสอบภายใน

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. บุคลากรไม่มีความเข้าใจหรือไม่มีความรู้ในกฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติ หรือไม่ได้ศึกษาและทำความเข้าใจในเนื้อหาที่เกี่ยวข้อง
2. บุคลากรขาดความตระหนักต่อบทบาทความรับผิดชอบของตนเอง ต่อสังคม หรือขาดจริยธรรมในการทำงาน
3. บุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (ติดการพนัน/ติดเหล้า/ติดเกม)
4. ระบบปฏิบัติงานเอื้อต่อการทุจริต (การรับเงินสด การตรวจวัสดุคงคลัง)

ปัจจัยภายนอก

1. กฎ ระเบียบ มีจำนวนมาก และบางครั้งถูกยกเลิกหรือมีการแก้ไขเพิ่มเติม
2. สภาพเศรษฐกิจตกต่ำที่กระทบต่อการดำเนินชีวิต



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

ผลกระทบต่อระดับความโปร่งใส ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

- KRI 1:** จำนวนข้อตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน
- KRI 2:** จำนวนการสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 - จำนวนข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน

L2 - จำนวนการสอบสวนความผิด การทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 - ผลกระทบด้านชื่อเสียง

I2 - มูลค่าความเสียหายต่อองค์กร หรือบุคคลภายนอก หรือเทียบเท่า ความเสียหาย



ระดับ	โอกาสเกิด (L)		ผลกระทบ (I)	
	L1 จำนวนข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน (ใช้ข้อมูลสะสมทั้งปี)	L2 จำนวนการสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) (ใช้ข้อมูลสะสมทั้งปี)	I1 ด้านชื่อเสียง	I2 มูลค่าความเสียหายต่อองค์กร หรือบุคคลภายนอก หรือเทียบเท่าความเสียหาย
5 (สูงมาก)	มีข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน จำนวนมากกว่า 20 เรื่องขึ้นไป	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 5 เรื่องขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและมหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหายเกิน 1,000,000 บาทขึ้นไป (จำนวนเงิน 1,046,950 บาท)
4 (สูง)	มีข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน จำนวน 15 - 20 เรื่อง	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 4 เรื่องขึ้นไป	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและส่วนงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 500,001 - 1,000,000 บาท
3 (ปานกลาง)	มีข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน จำนวน 10 - 14 เรื่อง	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) จำนวน 3 เรื่อง	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคลและหน่วยงาน	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 100,001 - 500,000 บาท
2 (ต่ำ)	มีข้อตรวจพบ ที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน จำนวน 5 - 9 เรื่อง	มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ไม่เกิน 2 เรื่อง (จำนวน 1 เรื่อง (การทุจริต))	เกิดความเสียหายด้านชื่อเสียงในระดับบุคคล	มูลค่าความเสียหายหรือไม่เกิน 100,000 บาท
1 (ต่ำมาก)	มีข้อตรวจพบที่เป็นระดับสีส้มและสีแดง จากสำนักงานการตรวจสอบภายใน จำนวน 0 - 4 เรื่อง (ไม่มีข้อตรวจพบ)	ไม่มีจำนวนการสอบสวนในความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)	ไม่มีการเสียชื่อเสียง	ไม่มีมูลค่าความเสียหาย

หมายเหตุ 1. L2: การสอบสวนความผิดการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) ประกอบด้วย (1) การทุจริต (2) การล่วงละเมิดทางเพศนักศึกษา (3) การแก้ไขผลการเรียนให้กับนักศึกษา และเปิดเผยข้อสอบโดยมิชอบ
2. การชดใช้ความเสียหายด้านการทุจริต ระบุให้ผู้กระทำผิดต้องรับผิดชอบทั้งทางแพ่ง และทางอาญา

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนอยู่ ณ ปัจจุบัน :

ผลกระทบ	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 $L \times I : 2 \times 5 = 10$ (สูง)

ข้อมูล ณ 10 มกราคม 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน
2. มีการตรวจสอบภายในและรายงานผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ
3. เพิ่มมาตรการควบคุมภายในและใช้เทคโนโลยีในการจัดการทางการเงินเพื่อความถูกต้อง
4. อบรมสัมมนา/ ชักซ้อมทำความเข้าใจ/ ให้ความรู้เกี่ยวกับข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมทั้งมีช่องทางให้คำปรึกษา เช่น การเบิกจ่ายเงินอุดหนุนทั่วไป
5. มีระบบการดักเตือน ลงโทษที่เหมาะสม
6. ส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกด้านจริยธรรมและความโปร่งใส (ITA)
7. แผนป้องกันการทุจริต



การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/ มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/Risk Tolerance) : ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงาน/ตามความเหมาะสม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8

C2 - การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ



Risk Owner :

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.วินิดา บุณโยดม)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธีศักดิ์)

ผู้อำนวยการกองกฎหมาย

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. การคัดลอกผลงานทางวิชาการของผู้อื่นโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้อง หรือนำผลงานของผู้อื่นมาเป็นของตน โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์
2. การคัดลอกผลงานเดิมของตนเองโดยไม่มีการอ้างอิงที่ถูกต้อง หรือนำผลงานเดิมของตนเองมาใช้ซ้ำอีกครั้ง โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์
3. การจัดสร้างข้อมูล (fabrication) หรือ ดัดแปลงข้อมูล (falsification) ในรายงานการวิจัยหรือบทความวิจัย โดยเจตนา
4. การใช้เอกสารและ/หรือหลักฐานข้อมูลอันเป็นเท็จ เพื่อประโยชน์ส่วนบุคคล โดยเจตนาหรือโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์

ปัจจัยภายนอก

การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบในเรื่องผลงานวิชาการที่เกิดผลกระทบต่อ การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. มหาวิทยาลัยเสียชื่อเสียง เกียรติภูมิ ความน่าเชื่อถือ และการยอมรับจากสังคม
2. มหาวิทยาลัยถูกฟ้องเรียกค่าเสียหาย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

**KRI 1: จำนวนการถูกร้องเรียน
ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครึ่ง)**

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 –จำนวนการถูกร้องเรียน
ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ผลกระทบด้านชื่อเสียง

I2 – มูลค่าความเสียหาย

I3 – การลงโทษ



ระดับ	โอกาสเกิด (L) จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ (ใช้ข้อมูลสะสมทั้งปี)	ผลกระทบ (I)		
		(I1) ชื่อเสียง	(I2) มูลค่า ความเสียหาย	(I3) การลงโทษ
5 (สูงมาก)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ มากกว่า 10 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียง ในระดับนานาชาติ (วารสารระดับนานาชาติ)	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 2,000,000 บาท ขึ้นไป	บัณฑิตถูกถอดถอนปริญญาบัตร หรือ บุคลากรถูกลงโทษไล่ออก (อยู่ระหว่างการดำเนินการ สอบสวนวินัยร้ายแรง)
4 (สูง)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 7-9 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียงใน ระดับประเทศ	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 500,000 – 1,999,999 บาท (อยู่ระหว่างการตรวจสอบของ สำนักงานบริหารงานวิจัย)	นักศึกษาพ้นสภาพบุคลากรถูก ลงโทษปลดออก
3 (ปานกลาง)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	เสียชื่อเสียง ในระดับสถาบัน	มูลค่าความเสียหาย ตั้งแต่ 200,000 – 499,999 บาท	นักศึกษาถูกชะลอการสำเร็จ การศึกษา หรือบุคลากรถูกลงโทษ ลดเงินเดือน
2 (ต่ำ)	จำนวนการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี (มีการร้องเรียนทางสื่อออนไลน์ จำนวน 1 เรื่อง เกี่ยวกับการซื้อผลงานทางวิชาการ)	เสียชื่อเสียง ในระดับบุคคล	มูลค่าความเสียหายตั้งแต่ 50,000 – 199,999 บาท	นักศึกษาถูกพักการศึกษา หรือ บุคลากรถูกลงโทษ ตัดเงินเดือน
1 (ต่ำมาก)	ไม่มีการถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรม ทางวิชาการ	ความเสียหายจำกัดอยู่ ภายในหน่วยงาน/ มหาวิทยาลัย	มูลค่าความเสียหาย ไม่เกิน 50,000บาท	ผู้ละเมิดถูกภาคทัณฑ์

ระดับความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่
ณ ปัจจุบัน :

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

ระดับความเสี่ยงที่เหลื่ออยู่

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

ข้อมูล ณ 10 มกราคม 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่ชัดเจน
3. สนับสนุนให้มีการใช้ระบบตรวจสอบการคัดลอกผลงานทางวิชาการ ด้วยโปรแกรม Turnitin สำหรับอาจารย์ นักวิจัย และนักศึกษาของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง
4. การกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน (ตักเตือน ภาคทัณฑ์ การดำเนินคดีตามกฎหมาย)



การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/
มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/
Risk Tolerance) : ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงาน
ตามความเหมาะสม

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9

C3 – การดำเนินการที่ไม่สอดคล้องกับ พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562



Risk Owner

รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐสิทธิ์ สุขะหุต)

ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ ดร.พรชัย วิสุทธิศักดิ์)

รองศาสตราจารย์ ดร.จักรพงษ์ นาทวิชัย (ผู้อำนวยการสำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ)

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. ขาดมาตรการการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคลที่เหมาะสม
2. ผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคลในการขาดความตระหนัก ความรู้ และทักษะเกี่ยวกับการละเมิดความเป็นส่วนตัว
3. ขาดการป้องกันการรักษาความปลอดภัยในระบบโครงสร้างพื้นฐาน (เครือข่ายและศูนย์ข้อมูล) และระบบสารสนเทศของมหาวิทยาลัย
4. การนำนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลไปสู่การปฏิบัติขาดประสิทธิภาพ

ปัจจัยภายนอก

1. การไม่ปฏิบัติตามนโยบายและมาตรการการรักษาความปลอดภัยข้อมูลส่วนบุคคลของบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
2. การถูกโจมตีจากบุคคลหรือกลุ่มบุคคล
3. การโจรกรรมข้อมูลที่สำคัญ ผ่านกระบวนการ Hacking, Compromising หรือ Phishing เป็นต้น
4. ภัยคุกคามจากมัลแวร์ ไวรัสคอมพิวเตอร์ และการโจมตีในรูปแบบอื่น ๆ



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ข้อมูลส่วนบุคคลของนักศึกษาหรือบุคลากรถูกละเมิดก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกายหรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล
2. ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยเกิดความเสียหาย
3. เกิดการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

KRI 1:

1. จำนวนเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล (ค่า L)
2. ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิดเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลจากสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (ค่า I)

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – จำนวนเหตุละเมิด
ข้อมูลส่วนบุคคล

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ข้อมูลที่ได้รับแจ้งเหตุละเมิด
เกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล
จากสำนักงานคุ้มครอง
ข้อมูลส่วนบุคคล

ระดับ	โอกาสเกิด (L)	ผลกระทบ (I)
5 (สูงมาก)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล มากกว่า 12 ครั้งต่อปี (จำนวนมากกว่า 1 ครั้งต่อเดือน)	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวจำนวนมากถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกาย หรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง
4 (สูง)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 9-12 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลและข้อมูลอ่อนไหวถูกละเมิด และก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกาย หรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และนำมาซึ่งการฟ้องร้องทั้งในคดี อาญา ปกครอง และทางแพ่ง
3 (ปานกลาง)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 5-8 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลจำนวนมากถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกาย หรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
2 (ต่ำ)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล จำนวน 2-4 ครั้งต่อปี	ข้อมูลส่วนบุคคลถูกละเมิด แต่ไม่ก่อให้เกิดอันตรายทั้งทางร่างกาย หรือต่อทรัพย์สินของเจ้าของข้อมูลส่วนบุคคล ไม่ต้องแจ้งเหตุละเมิดไปยังสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
1 (ต่ำมาก)	เกิดเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคล ไม่เกิน 1 ครั้งต่อปี	ไม่ได้รับผลกระทบ

ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่
ณ ปัจจุบัน :

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 $L \times I : 5 \times 1 = 5$ (ต่ำ)

ข้อมูล ณ 10 มกราคม 2566

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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



กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

1. จัดทำมาตรการ และแนวปฏิบัติในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงการทบทวนมาตรการและแนวปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ
2. พัฒนาความรู้ของบุคลากร ทั้งผู้ใช้ข้อมูล ผู้ควบคุมข้อมูล หรือผู้ประมวลผลข้อมูลส่วนบุคคล ให้เกิดการตระหนัก มีความรู้ และทักษะในการจัดการข้อมูลส่วนบุคคล
3. พัฒนาสถาปัตยกรรม ขององค์กร (EA: Enterprise Architecture) ที่รองรับ ROPA (Record of Processing Activity) เพื่อให้สามารถพิจารณาความเชื่อมโยงของระบบและข้อมูลได้ และสามารถตอบสนองได้หากเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น
4. จัดให้มีการซ้อมกระบวนการตอบสนอง ในกรณีเกิดการละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลขึ้น อย่างน้อย 1 ครั้งต่อปี



การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

- 1) ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 2) เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 3) เกณฑ์ผลกระทบ (Impact) : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 4) การกำหนดกิจกรรม/ มาตรการควบคุมความเสี่ยง : กำหนดตามมหาวิทยาลัยได้
- 5) การกำหนดค่าระดับความเสี่ยง (ค่า L & I และ Risk Appetite/ Risk Tolerance) : ส่วนงานกำหนดตามบริบทของส่วนงานตามความเหมาะสม

ด้านชื่อเสียง (reputation risk)

ประเด็นความเสี่ยงที่ 10

R1 – ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหาย หรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ



Risk Owner

- รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ฉัญญาภาพ อานันทนะ)
- รองอธิการบดี (รองศาสตราจารย์ประเสริฐ ฤกษ์เกรียงไกร)
- รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปิติพงษ์ ยอดมงคล)
- ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชนม์เจริญ แสงรัตน์)
- ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยณรงค์ เหลืองวิลัย)
- ผู้ช่วยอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทพญ.วรภัฏญา บุรณพัฒนา)
- ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชนินทร เพ็ญสุตร (คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์)
- ผู้อำนวยการศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
- ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา
- ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน

1. เกิดการกระทำความผิดภายในมหาวิทยาลัย หรือการกระทำใดที่นำไปสู่ความเข้าใจที่ผิด ในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2. การสื่อสารและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียง ไม่เหมาะสมทั้งด้านช่องทาง และความไม่ทันการณ์
3. มหาวิทยาลัยมีบุคลากรที่มีประสบการณ์ต่างกัน ทั้งสายวิชาการและสายปฏิบัติการ และนักศึกษา อาจทำให้มีทัศนคติ มุมมองที่แตกต่างกัน

ปัจจัยภายนอก

1. มีสถานการณ์ที่อ่อนไหวในเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีความเสี่ยงต่อการแพร่กระจายข้อมูล และ/หรือ การวิพากษ์วิจารณ์เป็นวงกว้างในสื่อสังคมออนไลน์ ทำให้มหาวิทยาลัยถูกกล่าวถึงในแง่ลบ
2. มีการใช้สื่อและ social media ในการแพร่กระจายข้อมูล ข่าวสาร โดยไม่ได้มีการกลั่นกรองข้อเท็จจริง (Fake News) และถึงแม้จะได้รับทราบข้อเท็จจริงแล้ว ก็อาจจะไม่ได้มีการแก้ไขในสิ่งที่สื่อสารออกไปแล้ว
3. ความแตกต่างทางความคิดของคนระหว่างกลุ่ม ระหว่างรุ่นที่กระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย



ผลกระทบของความเสี่ยง ต่อมหาวิทยาลัย

1. ผลกระทบต่อชื่อเสียง หรือความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย
2. ผลกระทบต่อความร่วมมือระหว่างแหล่งทุน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กับมหาวิทยาลัย

ตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/ สัญญาณเตือนภัย (KRI) :

- KRI 1 : ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด**
- KRI 2 : กระตุ้นเชิงลบที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย และเกิดการขยายวง**

เกณฑ์การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

1) ค่าโอกาสเกิด (Likelihood)

L1 – ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด

L2 – จำนวน Engagement ต่อข่าวสารด้านลบ

L3 – ระยะเวลาที่มีการแพร่ขยายข่าวด้านลบไปในทุก ๆ ช่องทางของ Social media

L4 -การตอบสนองต่อกระทู้เชิงลบ

2) ค่าผลกระทบ (Impact)

I1 – ระดับผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย



ระดับ	โอกาสเกิด (L)				ผลกระทบ (I)
	L1 ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment เกินเกณฑ์ที่กำหนด	L2 จำนวน Engagement ต่อข่าวสารด้านลบ	L3 ระยะเวลาที่มีการแพร่ขยายข่าวด้านลบไปในทุก ๆ ช่องทางของ Social media	L4 การตอบสนอง* ต่อกระทู้เชิงลบ	
5 (สูงมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยบ่อยครั้ง โดยโอกาสเกิดมากกว่า 90% หรือเกิดทุกสัปดาห์	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบมากกว่า 50,000 Engagement มีการแพร่ข่าวด้านลบในทุกช่องทาง (1 เหตุการณ์)	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกัน เป็นระยะเวลา มากกว่า 72 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่ไม่มีการตอบสนอง	มีผลกระทบในระดับนานาชาติ หรือมีการยกเลิกการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัยอันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ (1 เหตุการณ์)
4 (สูง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย โดยโอกาสเกิดมากกว่า 50% หรือเกิดทุกเดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 10,000$ แต่ $\leq 50,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง ≥ 48 ชั่วโมง แต่ ≤ 72 ชั่วโมง (1 เหตุการณ์)	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่มีการตอบสนองเกินกว่า 3 วัน แต่ไม่เกิน 7 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป	มีผลกระทบในระดับประเทศ หรือมีการชะลอการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
3 (ปานกลาง)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ที่เคยเกิดขึ้นแล้ว โดยโอกาสเกิดมากกว่า 10% หรือเกิดทุก 3 เดือน	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 5,000$ แต่ $\leq 10,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกันเป็นระยะเวลา ในช่วง ≥ 24 ชั่วโมง แต่ ≤ 48 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่มีการตอบสนองเกิน 1 วัน แต่ไม่เกิน 3 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป (1 เหตุการณ์)	มีผลกระทบในระดับภูมิภาค หรือมีผลกระทบบางประการต่อการดำเนินการใด ๆ กับมหาวิทยาลัย อันเกิดจากข่าวสารเชิงลบ
2 (ต่ำ)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัย ที่ไม่เคยเกิดขึ้น โดยโอกาสเกิดมากกว่า 1% หรือเกิดทุก 6 เดือน (3 เหตุการณ์)	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\geq 1,000$ แต่ $\leq 5,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในทุกช่องทาง Social Media ติดต่อกัน และลดลงในระยะเวลา 24 ชั่วโมง	ร้อยละ 80 ขึ้นไป ของกระทู้ที่มีการตอบสนองเกิน 3 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 1 วัน และมีข้อเท็จจริงชี้แจง/จะดำเนินการหาข้อเท็จจริงต่อไป	มีผลกระทบภายในมหาวิทยาลัย ที่สามารถจัดการได้
1 (ต่ำมาก)	ผลรายงาน Social Media Analytics แสดงค่า Negative Sentiment จากโพสต์ที่เกี่ยวข้องกับมหาวิทยาลัยที่เป็นเหตุการณ์ไม่ปกติโดยโอกาสเกิดน้อยกว่า 1% หรือเกิดในทุก 1 ปี	มี Engagement ต่อข่าวสารเชิงลบ $\leq 1,000$ Engagement	มีการเผยแพร่ข่าวสารด้านลบในระยะเวลาอันสั้น แต่ไม่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ	ทุกกระทู้ มีการตอบสนองได้ทันที หรือไม่เกิน 3 ชั่วโมง และมีข้อเท็จจริงชี้แจง	ไม่มีผลกระทบกับมหาวิทยาลัย

หมายเหตุ : * การตอบสนองทางช่องทางออนไลน์

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนับปัจจุบัน :

ผลกระทบ	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

ระดับความเสี่ยงที่เหลือนับปัจจุบัน

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

ข้อมูล ณ 10 มกราคม 2566

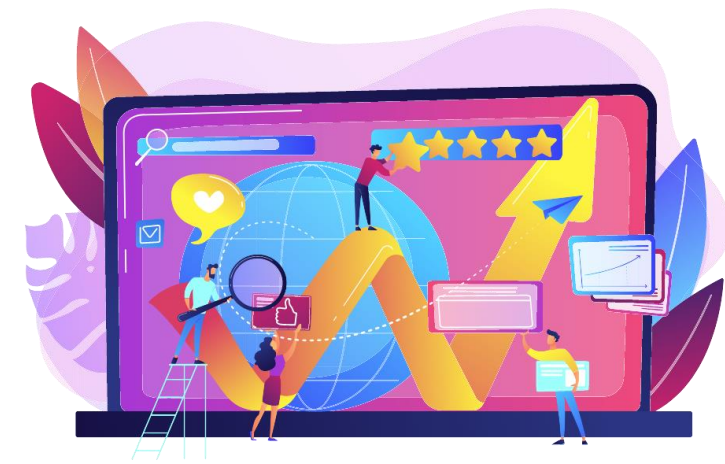
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

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

1. ใช้เครื่องมือ Social Analytics วิเคราะห์เหตุการณ์ ควบคุมและวางแผนจัดการความเสี่ยง
 - 1.1 มีการจัดทำข้อมูลรายวันในภาพรวมของทั้งมหาวิทยาลัยเพื่อประเมินสถานการณ์ โดยใช้เครื่องมือ Trend View ของ Social media monitoring
 - 1.2 มีการตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างเหมาะสมและทันเวลา
2. จัดทำแผนและถ่ายทอดแผนการตอบสนอง/รับมือกับข่าวปลอม (fake news) ที่เกิดขึ้น (strategic responses) โดยจัดทำแผนการตอบสนองเพื่อรับมือกับข่าวปลอมที่เกิดขึ้น และข่าวที่ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย (crisis communication management) ที่ครอบคลุมสายการบังคับบัญชา (chain of command) และผู้รับผิดชอบดำเนินการ (accountability) ที่ชัดเจนเพื่อการตอบสนองเชิงกลยุทธ์ที่รวดเร็ว และมีการถ่ายทอดแผนให้ผู้เกี่ยวข้องในระดับส่วนงาน
3. ใช้ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (VOC) จัดทำแนวปฏิบัติและแผนบริหารงานเฝ้าระวังและบริหารจัดการในภาวะวิกฤต และมีช่องทางรับฟังเสียงผู้รับบริการผ่านทางระบบออนไลน์ <https://voc.cmu.ac.th> จดหมาย และการร้องเรียนด้วยตนเอง โดยส่วนใหญ่เป็นช่องทางสื่อสังคมออนไลน์ Facebook Page ของมหาวิทยาลัย ซึ่งมีการกำหนดแนวทางปฏิบัติ และหากพบว่าเป็นข้อมูลที่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย จะมีการรายงานให้ผู้บริหารที่กำลังดูแลงานด้านสื่อสารทราบทันที
4. จัดตั้งทีมปฏิบัติการด้านข่าวสาร (Information Operation: IO) เพื่อตอบสนองต่อข่าวด้านลบทาง Social Media ที่มีต่อมหาวิทยาลัย และเปิดพื้นที่ทั้งสาธารณะและ (virtual platform) การแสดงความคิดเห็น
5. เพิ่มจำนวนบุคลากรที่ดูแลรับผิดชอบในการดูแลและตอบสนองปัญหาที่เกิดขึ้น ตำแหน่ง Social Media Manager และเพิ่มทักษะความรู้บุคลากรด้านการจัดการด้านภาพลักษณ์และการสื่อสารในภาวะวิกฤต และจัดทำแผนการตอบสนองต่อกระทู้ (น้องช้าง)
6. จัดทำแนวทางการสื่อสารเชิงรุก สำหรับข้อมูลเชิงบวก เพื่อสร้างความเข้มแข็งของภาพลักษณ์ที่ดีของมหาวิทยาลัย

การนำไปกำหนดเป็น ประเด็นความเสี่ยงของส่วนงาน

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)
ค่าโอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)
และ Risk Appetite/Risk Tolerance
ส่วนงานสามารถกำหนดตามบริบทส่วนงาน หรือ
ตามความเหมาะสม (เช่น จาก VOC)



Thank you

