



IDEAS FINANCE

RISK

TIME Z FUTURE
TARGET QUALITY
DATA
VISION
MOTIVATION
PLAN
CAREERS KNOWLEDGE PROMOTION
AG BRAND
VISION
INDUSTRY STRATEGY DATA
TARGET
INDUSTRY
CUSTOMER
STRATEGY
DATA
VISION

แผนบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568- 2569
(ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

งานประกันคุณภาพ สำนักงานอธิการบดี

คำนำ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2562 เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด นอกจากนี้มหาวิทยาลัยได้นำเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence; EdPEX) มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีความเป็นระบบและสอดคล้องกับ หมวดที่ 6 การปฏิบัติการ (Operations) หัวข้อ 6.1 การออกแบบ การจัดการ และการปรับปรุงกระบวนการทำงาน ซึ่งครอบคลุม การบริหารกระบวนการหลัก กระบวนการสนับสนุน และการบริหารความเสี่ยง ทั้งนี้เชื่อมโยงกับ หมวดที่ 1 การนำองค์กร ซึ่งเน้นบทบาทของผู้นำในการบริหารความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์ หมวดที่ 2 กลยุทธ์ ที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และหมวดที่ 4 การวัด วิเคราะห์ และการจัดการความรู้ ซึ่งใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ โดยการบูรณาการแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน

คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่า แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568- 2569 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569) ฉบับนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อ ผู้บริหารและบุคลากรของมหาวิทยาลัย ในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัยต่อไป

ศาสตราจารย์สุวัจน์ ธีณรส
ประธานคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

สารบัญ

	หน้า
1. ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	1
2. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยง	6
3. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	6
4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	7
5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง	8
6. นิยามคำศัพท์	10
7. เกณฑ์คะแนนประเมินระดับความเสี่ยง	11
8. กระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	12
9. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย	14
10. สรุปผลการทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	21
11. แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	31
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย	38
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 การบริหารจัดการข้อมูลในการวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต	42
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมการจัดเก็บ การใช้งาน และการตรวจสอบทรัพย์สิน	46
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่	50
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ	58
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาไม่บรรลุเป้าหมาย	62
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	68
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม	72
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 9 การสื่อสารองค์กรเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	77
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 การจัดทำและพัฒนาแผนพัฒนารายบุคคล	78
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและแผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอก	82
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไข	92
- ประเด็นความเสี่ยงที่ 13 รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	92
เอกสารอ้างอิง	

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	4
ตารางที่ 2 บทบาท พันธกิจ กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ตามมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2567	5
ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	14
ตารางที่ 4 TOWS Matrix จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	16
ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ PESTE ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย	18
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายใน	21
ตารางที่ 7 สรุปสาเหตุการปรับปรุงและเพิ่มประเด็นความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับปรับปรุง)	25
ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบตามแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 (ฉบับปรับปรุง)	28

สารบัญรูปภาพ

	หน้า
รูปที่ 1	แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนราชการ
รูปที่ 2	โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
รูปที่ 3	กรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรของ COSO

บทนำ

1. ข้อมูลพื้นฐานมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ก่อตั้งขึ้นจากวิทยาลัยเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาในปี พ.ศ. 2518 และได้รับการยกระดับเป็นมหาวิทยาลัยตาม พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล พ.ศ. 2548 มาตรา 7 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย เป็นสถาบันอุดมศึกษาด้านวิชาชีพและเทคโนโลยี โดยมีวัตถุประสงค์ในการให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ที่เน้นการปฏิบัติ ทำการสอน ทำการวิจัย ผลิตครูวิชาชีพ ให้บริการทางวิชาการในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแก่สังคม ทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ปัจจุบัน มทร.ศรีวิชัย มีหน่วยงานจัดการศึกษาระดับคณะ จำนวน 15 หน่วยงาน (12 คณะ และ 3 วิทยาลัย) มีพื้นที่ครอบคลุมพื้นที่ 4 จังหวัด ได้แก่ สงขลา นครศรีธรรมราช ตรังและชุมพร แบ่งเป็นพื้นที่จัดการศึกษา 5 พื้นที่ ได้แก่ พื้นที่จังหวัดสงขลา พื้นที่จังหวัดตรัง พื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช สไใหญ่ พื้นที่นครศรีธรรมราช หุ่นใหญ่ และ พื้นที่จังหวัดนครศรีธรรมราช ขนอม รวมไปถึงมหาวิทยาลัยมีพื้นที่สนับสนุนการจัดการศึกษาและวิจัย ในพื้นที่จังหวัดชุมพร ดังแสดงในรูปที่ 1



รูปที่ 1 แผนภูมิโครงสร้างการจัดแบ่งส่วนราชการ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2566–2570) ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนและนโยบายระดับชาติ และรองรับการเปลี่ยนแปลงสำคัญในระดับโลกและประเทศ (Megatrends) ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และการเมือง ควบคู่กับการยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEx) แผนดังกล่าวยึดโยงกับปรัชญาการศึกษา วิสัยทัศน์ และพันธกิจของมหาวิทยาลัย ในการผลิตกำลังคนเฉพาะทาง สร้างงานวิจัยและนวัตกรรม การให้บริการวิชาการเชิงพัฒนาอย่างยั่งยืน และการสืบทอดศิลปวัฒนธรรมบนฐานวัฒนธรรมสร้างสรรค์ โดยมีสมรรถนะหลักด้านทักษะปฏิบัติในสาขาเฉพาะทางเพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่สังคม นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์ฯ ยังระบุค่านิยมหลัก RUTS เพื่อหล่อหลอมบุคลากรและบัณฑิต กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ทั้งด้านความรู้ ทักษะวิชาชีพ ความคิดสร้างสรรค์ คุณธรรม จริยธรรม การเรียนรู้ตลอดชีวิต และความรับผิดชอบต่อสังคม รวมทั้งกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเป็นไปอย่างมีเอกลักษณ์ มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์การพัฒนาประเทศและสังคมอย่างยั่งยืน ดังแสดงรายละเอียดต่อไปนี้

ปรัชญาการศึกษา จัดการศึกษาเพื่อคนทุกช่วงวัย มุ่งสู่การเป็นผู้ประกอบการฐานนักปฏิบัติสมรรถนะสูงด้วยวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม

ปณิธาน มุ่งผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพที่สร้างสรรค์สังคม

วิสัยทัศน์ มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม

สามารถวัดผลได้จากตัวชี้วัดหลัก ดังนี้

คะแนนการประเมินตามเกณฑ์การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา “กลุ่มการพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม” อยู่ในระดับ 4 ขึ้นไป

ระดับการลงทุนในงาน วิจัยและพัฒนา (R&D) เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี

ผลการจัดอันดับ THE Impact Rankings (Overall Impact) อยู่ในช่วง อันดับที่ 601-800

พันธกิจ (Missions)

- 1) ผลิตกำลังคนเฉพาะทางที่มีคุณภาพ ตอบสนองอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ
- 2) สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม สู่การนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมหรือสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์
- 3) ให้บริการวิชาการแก่สังคมด้วยนวัตกรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน
- 4) สืบทอดศิลปวัฒนธรรมบนแนวทางวัฒนธรรมสร้างสรรค์

สมรรถนะหลัก (Core Competency)

มีความเชี่ยวชาญด้านทักษะปฏิบัติในสาขาวิชาชีพเฉพาะทาง เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมสู่สังคม

ค่านิยมหลัก

R = Responsibility รับผิดชอบต่อตนเอง รับผิดชอบต่อหน้าที่ เพื่อผลิตนักปฏิบัติมืออาชีพ

U = Unity เป็นหนึ่งเดียว กลมเกลียวสามัคคี ทำงานเป็นทีม เสริมกำลัง สร้างความเข้มแข็ง เพื่อยกระดับและเพิ่มขีดความสามารถในการผลิตกำลังคนและสร้างนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน

T = Technology and Innovation ตามทัน พัฒนา ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ การจัดการศึกษาและการสร้างเครือข่าย

S = Shining Wisdom รัศมีแห่งปัญญา การสร้างปัญญาด้วยการฝึกฝนและสร้างสรรค์ บนพื้นฐานของความรักและศรัทธา เพื่อให้เกิดนวัตกรรมที่เป็นภูมิปัญญาของคนไทย

คุณลักษณะบัณฑิตอันพึงประสงค์

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย มีเป้าหมายในการจัดการศึกษาที่มุ่งหวังให้บัณฑิตที่จบการศึกษา พร้อมเข้าสู่โลกแห่งการทำงานอย่างมืออาชีพและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม ดังนั้น จึงได้กำหนดคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ไว้ดังนี้

- 1) มีความรู้และทักษะทางวิชาชีพ บัณฑิตควรมีความรู้และทักษะที่หลากหลาย รวมถึงสามารถนำเทคโนโลยีและเครื่องมือต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ
- 2) มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม การมีความคิดสร้างสรรค์สามารถช่วยให้บัณฑิตสามารถแก้ปัญหาและสร้างโอกาสใหม่ ๆ ในการทำงาน
- 3) มีความสามารถในการสื่อสารและการทำงานเป็นทีม บัณฑิตควรมีทักษะในการสื่อสารที่ดี สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถนำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะได้ชัดเจน
- 4) มีคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบ บัณฑิตควรปฏิบัติตามหลักคุณธรรม จริยธรรมและมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม
- 5) มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และเรียนรู้ตลอดชีวิต บัณฑิตควรมีความตั้งใจที่จะพัฒนาความรู้และทักษะของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อสามารถปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- 6) มีส่วนร่วมในกิจกรรมสังคม บัณฑิตควรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยพัฒนาสังคมและชุมชน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objective: SO)

- 1) สร้างผู้ประกอบการฐานนักปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ
- 2) พัฒนาผลงานวิจัย บริการวิชาการ และวัฒนธรรมสร้างสรรค์ เพื่อยกระดับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรม บนฐาน BCG Model
- 3) เพื่อพลิกโฉมมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรดิจิทัล
- 4) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยธุรกิจนวัตกรรม เพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการฐานนักปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ตารางที่ 1 ความเชื่อมโยงพันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี (พ.ศ. 2566-2570) ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

พันธกิจ (Mission)	วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (SO)	ยุทธศาสตร์ (Strategy)	แพลตฟอร์มการพัฒนา (Strategic Platform)	ตัววัดผลหรือผลลัพธ์ที่สำคัญ (Key Results: KR)
พันธกิจที่ 1 ผลิตกำลังคนเฉพาะทางที่มีคุณภาพตอบสนองอุตสาหกรรมเป้าหมายของประเทศ	SO1 สร้างผู้ประกอบการฐานนักปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อตอบโจทย์การพัฒนาประเทศ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างความโดดเด่นเฉพาะทางด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม สู่สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา	แพลตฟอร์มการจัดการศึกษา (RUTS Education Platform)	- อัตราการสำเร็จการศึกษาของนักศึกษาตามระยะเวลาหลักสูตร เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด - อัตราบัณฑิตมีงานทำตรงตามสาขาวิชา ภายใน 12 เดือนหลังสำเร็จการศึกษา ไม่น้อยกว่าร้อยละ 50
พันธกิจที่ 2 สร้างงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม สู่การนำไปใช้ประโยชน์ต่อสังคมหรือสร้างมูลค่าเชิงพาณิชย์	SO2 พัฒนาผลงานวิจัย บริการวิชาการ และวัฒนธรรม สร้างสรรค์ เพื่อยกระดับภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมบนฐาน BCG Model	ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างงานวิจัยและนวัตกรรมเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคธุรกิจ/อุตสาหกรรมตามหมุดหมายการพัฒนาประเทศ	แพลตฟอร์มการพัฒนางานวิจัย บริการวิชาการ และวัฒนธรรม สร้างสรรค์ (RUTS Research, Academic Service, and Creative Culture Platform)	- มูลค่าโครงการวิจัยรวมตลอดช่วงแผน ไม่น้อยกว่า 200 ล้านบาท โดยมีโครงการที่นำไปใช้ประโยชน์หรือถ่ายทอดเทคโนโลยีตามเกณฑ์ที่กำหนด - จำนวนผลงานสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรม และผลงานด้านศิลปวัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีหรือพัฒนาเชิงพาณิชย์จนเกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ ไม่น้อยกว่า 100 ผลงาน
พันธกิจที่ 3 ให้บริการวิชาการแก่สังคมด้วยนวัตกรรมสู่การพัฒนาอย่างยั่งยืน	SO3 เพื่อพลิกโฉมมหาวิทยาลัยไปสู่องค์กรดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 3 สร้างองค์กรดิจิทัล สมรรถนะสูงเพื่อรองรับกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก	แพลตฟอร์มการจัดการองค์กรสมัยใหม่ (RUTS Modern Organization Management Platform)	ระดับความพร้อมของมหาวิทยาลัยในการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ไม่น้อยกว่า ระดับ 4 ภายในปีงบประมาณ พ.ศ. 2570
พันธกิจที่ 4 สืบทอดศิลปวัฒนธรรมบนแนวทางวัฒนธรรมสร้างสรรค์	SO4 เพื่อขับเคลื่อนองค์กรด้วยธุรกิจนวัตกรรม เพื่อบ่มเพาะผู้ประกอบการฐานนักปฏิบัติด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ยุทธศาสตร์ที่ 4 สร้างโอกาสทางธุรกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมชุมชน	แพลตฟอร์มการสร้างความโดดเด่นและพลิกโฉมมหาวิทยาลัยสู่การเปลี่ยนแปลง (RUTS Reinventing Platform)	งบประมาณจากแหล่งทุนภายนอกสนับสนุนการสร้างผู้ประกอบการ/ธุรกิจใหม่ 50 ล้านบาท

ตารางที่ 2 บทบาท พันธกิจ กลุ่มสถาบันอุดมศึกษา กลุ่มที่ 2 กลุ่มพัฒนาเทคโนโลยีและส่งเสริมการสร้างนวัตกรรม ตามมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับการจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2567

การวิจัยและการสร้างนวัตกรรม	การจัดการเรียนการสอน	การบริการวิชาการ แก่สังคม	การทะนุบำรุงศิลปะและ วัฒนธรรม	การบริหารจัดการและการประเมิน คุณภาพ
- พัฒนาเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมเพื่อสร้างผู้ประกอบการและนำไปใช้เชิงพาณิชย์และเพื่อประโยชน์ต่อสาธารณะ - พัฒนาผู้ประกอบการเพื่อให้มีศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ - มีหน่วยงานจัดการทรัพยากรปัญหา และส่งเสริมการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปใช้ - มีระบบนิเวศการอุดมศึกษาและการวิจัยเพื่อส่งเสริมความเป็นผู้ประกอบการทั้งในและนอกสถาบันอุดมศึกษา	- มีการเรียนการสอนควบคู่กับการปฏิบัติงานจริง และเรียนรู้ในสถานประกอบการทั้งนี้ อาจารย์รวมถึงการมีระบบการจัดการศึกษาที่มีศูนย์ฝึกและความเชื่อมโยงกับ ปวช. และ ปวส. รวมถึงการพัฒนาทักษะระดับสูง (Re-Skill, Up-Skill, New Skill) - สนับสนุนการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ทางศาสตร์ต่างๆ ครอบคลุมการรับการเรียนในระดับประกาศนียบัตรเทียบโอนหน่วยกิต หรือมีการเพิ่มพูนทักษะ เพื่อไปสู่การได้ใบประกาศนียบัตร รับรองวิทยฐานะ หรือมีการสะสมคลังหน่วยกิต เพื่อตอบรับการเปลี่ยนแปลงสภาพเศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี	- มีความร่วมมือกับภาคธุรกิจหรือภาคอุตสาหกรรม หรือภาคประชาสังคมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อสร้างและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนให้เป็นระบบและอย่างครบวงจรให้สามารถใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญทางเทคโนโลยีและการบริหารจัดการนวัตกรรมประกอบธุรกิจระดับชาติและนานาชาติ - มีการขับเคลื่อนกำลังคนที่มีสมรรถนะสูง (Talent Mobility) สู่ภาคอุตสาหกรรม	- มีการเน้นนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการสนับสนุนวิจัยศิลปะและวัฒนธรรม ซึ่งจะช่วยส่งเสริมทำให้เกิดการต่อยอดองค์ความรู้ทางศิลปะและวัฒนธรรม เพื่อเพิ่มมูลค่าและคุณค่าทางสังคมสร้างผู้ประกอบการ ยกย่องวิสาหกิจ ชุมชน ธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม	- มีการปฏิรูปการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง มีการออกแบบและใช้ระบบการประเมินคุณภาพแบบใหม่ที่เหมาะสม โดยอาศัยเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงสถาบันอุดมศึกษาให้สามารถบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพสามารถสร้างองค์ความรู้ที่นำการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืน

2. กรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

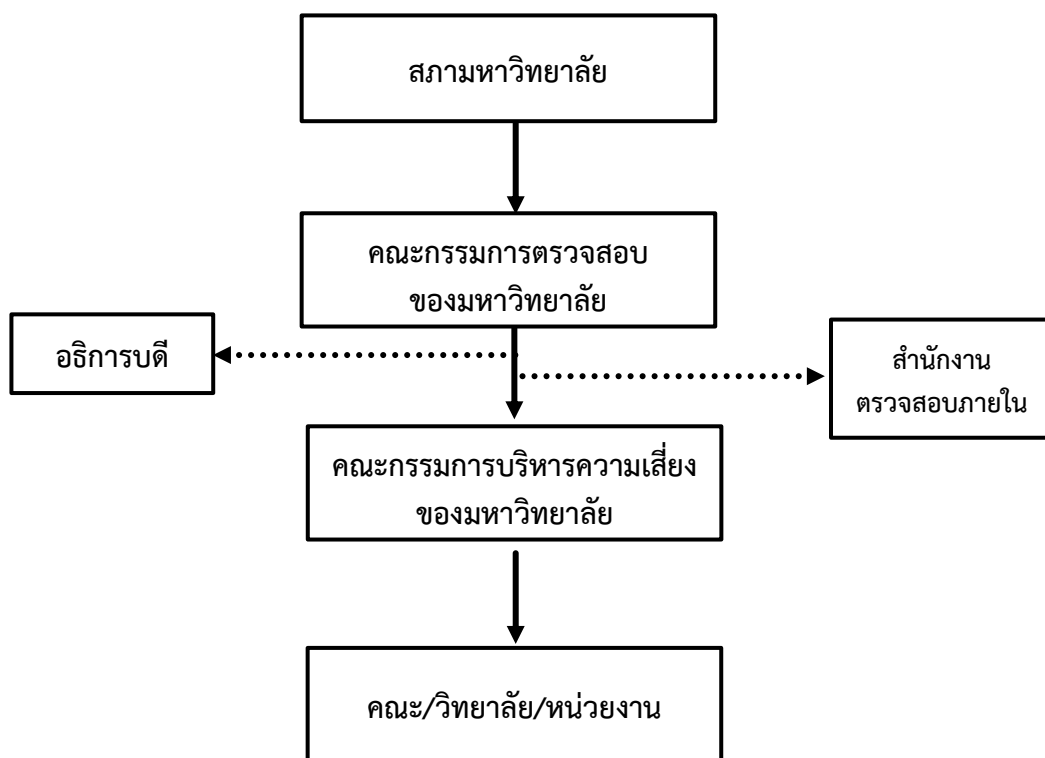
- 1) ประยุกต์ใช้แนวทางการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) ตามมาตรฐาน COSO ให้เหมาะสมกับบริบทของมหาวิทยาลัย
- 2) กำหนดให้การบริหารความเสี่ยงเป็นกลไกและเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน พร้อมนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
- 3) กำหนดกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงที่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร โดยมอบหมายให้ผู้บริหารเป็นผู้รับผิดชอบหลัก
- 4) ส่งเสริมและปลูกฝังวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับมีความตระหนักและมีส่วนร่วม

3. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- 1) เพื่อส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย
- 2) เพื่อกำหนดกรอบแนวทางการบริหารความเสี่ยงที่สามารถลดความสูญเสีย และป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อมหาวิทยาลัย
- 3) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจและวางแผนเชิงกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยโดยใช้ข้อมูลการวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- 4) เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายว่ามหาวิทยาลัยมีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

4. โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยได้กำหนด โครงสร้างการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและมาตรฐานสากล โดยมี คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบในการกำกับ ติดตาม และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ซึ่งโครงสร้างดังกล่าวได้รับการพิจารณาและเห็นชอบจากคณะกรรมการการบริหารความเสี่ยง ครั้งที่ 1/2568 วันที่ 13 มีนาคม 2568



รูปที่ 2 โครงสร้างการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

5. หน้าที่และความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหารความเสี่ยง

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
สภามหาวิทยาลัย	1) ให้ความเห็นชอบเหตุการณ์ความเสี่ยงที่สำคัญและมาตรการในการจัดการความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบริหารงานของมหาวิทยาลัย
คณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัย	1) สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการควบคุมภายใน กระบวนการบริหารความเสี่ยง และกระบวนการกำกับดูแลที่ดี รวมถึงระบบบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของมหาวิทยาลัยฯ และระบบการรับแจ้งเบาะแส ของมหาวิทยาลัยฯ 2) รายงานผลการดำเนินงานของคณะกรรมการตรวจสอบฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง ประกอบด้วย การรายงานต่อสภามหาวิทยาลัยฯ และการรายงานต่อบุคคลภายนอก ทั้งนี้ การรายงานต่อบุคคลภายนอกให้รายงานในรายงานประจำปีของมหาวิทยาลัยฯ หรือเผยแพร่ทางเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัยฯ ตามที่คณะกรรมการตรวจสอบฯ เห็นชอบ โดยประธานกรรมการตรวจสอบเป็นผู้ลงนามในรายงานดังกล่าว และมีเนื้อหายน้อยดังนี้ ก. ให้ความเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริตของมหาวิทยาลัยฯ ข. ความเห็นเกี่ยวกับการควบคุมภายในด้านการเงิน ค. จำนวนครั้งในการจัดประชุมของคณะกรรมการตรวจสอบฯ และการเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละราย 3) ประเมินผลการดำเนินงาน ปัญหา และอุปสรรคของสำนักงานตรวจสอบภายใน รวมทั้งเสนอแนะแนวทางการพัฒนาระบบการตรวจสอบภายในและศักยภาพของผู้ตรวจสอบภายในของสำนักงานตรวจสอบภายในอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งต่อสภามหาวิทยาลัยฯ
อธิการบดี (Corporate Risk Owner)	1) ส่งเสริมและสนับสนุนนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยง พร้อมสร้างความมั่นใจว่ามหาวิทยาลัยดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงอย่างทั่วถึง 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงให้เกิดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้บุคลากรทุกระดับตระหนักและมีส่วนร่วมในการจัดการความเสี่ยง 3) กำกับดูแลและติดตามความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย เพื่อให้มั่นใจว่ามีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ครอบคลุมและเหมาะสม
รองอธิการบดีฝ่าย / ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่าย (Risk Owner)	1) กำกับดูแลให้ส่วนงานมีการประเมิน บริหาร และติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงรายงานความเสี่ยงตามแนวทางของมหาวิทยาลัย พร้อมสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในองค์กร เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงครอบคลุมและเหมาะสม 2) ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน 3) สนับสนุนและรับผิดชอบการจัดวางระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนงานและมหาวิทยาลัย

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่และความรับผิดชอบ
คณบดี/ผู้อำนวยการ/ ผู้อำนวยการกอง (Risk Owner)	- กำกับดูแลให้ส่วนงานดำเนินการประเมิน บริหาร และติดตามความเสี่ยงที่สำคัญ รวมถึงรายงานความเสี่ยงตามแนวทางของมหาวิทยาลัย พร้อมสื่อสารให้เกิดความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงครอบคลุมและเหมาะสม - ส่งเสริมให้บุคลากรตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง และบูรณาการแนวปฏิบัติด้านการจัดการความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทำงานประจำวัน - สนับสนุนและรับผิดชอบการจัดวางระบบควบคุมภายในให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานของส่วนงานและมหาวิทยาลัย
หัวหน้างานและ บุคลากรทุกคน (Risk Officer)	- วิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน พร้อมประเมินประสิทธิภาพของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ - รายงานความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นเพื่อให้สามารถบริหารและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม - มีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง และดำเนินมาตรการป้องกันเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น
คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ระดับมหาวิทยาลัย	- กำหนดแนวทางและกำกับดูแลนโยบายบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย พร้อมสนับสนุนให้ทุกส่วนงานดำเนินการให้สอดคล้องกับแนวทางที่กำหนด - พิจารณาและให้ความเห็นชอบแผนบริหารความเสี่ยงประจำปี รวมถึงการทบทวนและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง ก่อนนำเสนอต่อสภามหาวิทยาลัย - ติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง ให้เป็นไปตามกรอบที่สภามหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมเสนอแนวทางป้องกันและแก้ไขข้อบกพร่อง รวมถึงปรับปรุงระบบควบคุมภายใน - ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงในระดับส่วนงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - รายงานผลการดำเนินงานและการประเมินความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยและหน่วยงานต่อคณะกรรมการตรวจสอบของมหาวิทยาลัยและสภามหาวิทยาลัยตามระยะเวลาที่กำหนด
คณะกรรมการบริหาร ความเสี่ยง ระดับคณะ/ วิทยาลัย/สำนัก	- วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย - จัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของส่วนงาน ให้ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ - เสนอรายงานแผนบริหารความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย หลังได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการดำเนินการบริหารความเสี่ยงประจำส่วนงาน
สำนักงานตรวจสอบ ภายใน	- ความเสี่ยงที่สำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานของหน่วยงานของรัฐ - ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการความเสี่ยง และการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านการทุจริต รวมถึงระบบการร้องเรียน (Whistleblowing) ของหน่วยงานของรัฐ - ความเห็นเกี่ยวกับความเพียงพอและเหมาะสมของการควบคุมภายใน ด้านการเงิน และกระบวนการอื่นที่พิจารณาว่ามีความเสี่ยงสูงต่อการเกิดการทุจริต - สรุปภาพรวมของการฟ้องร้องต่อหน่วยงานของรัฐ คดีความต่างๆ และความรับผิดชอบทางละเมิดของเจ้าหน้าที่ในทางแพ่ง โดยวิเคราะห์สาเหตุที่แท้จริง (Root – cause Analysis) และเสนอแนะแนวทางการแก้ไขปัญหาในระยะยาว

6. นิยามคำศัพท์

ความเสี่ยง (Risk) คือ เหตุการณ์ในอนาคตที่มีความไม่แน่นอน (Uncertain) มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นก็ได้ (Probability/Likelihood) ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อเชิงลบ (Impact/Consequence) ก่อให้เกิดความสูญเสีย เสียหาย ล้มเหลว ต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ (Objectives) และเป้าหมาย (Target) ที่กำหนดไว้ (หนังสือการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา, 2563)

แหล่งที่มาของความเสี่ยง ได้แก่ ปัจจัยความเสี่ยงภายนอก ที่เข้ามากระทบองค์กร มักควบคุมได้ยาก และอาจส่งผลกระทบต่อปัจจัยภายใน และปัจจัยความเสี่ยงจากภายในองค์กร ที่สามารถควบคุมได้

ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor) คือ ต้นเหตุ/สาเหตุที่มาของความเสี่ยงที่จะทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยต้องระบุได้ด้วยว่าเหตุการณ์นั้นจะเกิดที่ไหน เมื่อใด เกิดขึ้นได้อย่างไรและทำไม ทั้งนี้ สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

ปัจจัยความเสี่ยงพิจารณาได้จาก 1) ปัจจัยภายนอก เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย ฯลฯ 2) ปัจจัยภายใน เช่น ภาวะเบี้ยย ข้อบังคับภายในองค์กร ประสบการณ์ของเจ้าหน้าที่ ระบบการทำงาน ความโลภและจริยธรรมของแต่ละบุคคล ฯลฯ

ประเภทของความเสี่ยง คือ กลุ่มของความเสี่ยงที่ช่วยให้องค์กรจัดโครงสร้าง ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญของภัยคุกคามได้ โดยประเภทหลัก 4 ประการ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (F) ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C) อาจเพิ่มด้านอื่น ๆ

การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารจัดการปัจจัยเสี่ยง เพื่อให้โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงลดลง หรือลดผลกระทบของความเสียหายจากเหตุการณ์ความเสี่ยง เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ รวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพและขีดความสามารถให้กับมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) คือ กระบวนการที่เป็นระบบในการบริหารปัจจัยและควบคุมกิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินการที่ไม่เป็นไปตามแผน เพื่อให้ระดับของความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถยอมรับได้ ควบคุมได้ และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมาย ทั้งในด้านกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกฎระเบียบ การเงิน และชื่อเสียงขององค์กร เป็นสำคัญ โดยได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมในการบริหารความเสี่ยงจากหน่วยงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร

ตัวชี้วัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator: KRI) คือ ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง เป็นเครื่องมือที่จะช่วยติดตามความเสี่ยง รวมถึงเป็นสัญญาณเตือนภัย เพื่อให้สามารถคาดการณ์เหตุการณ์ความเสี่ยงในอนาคต และมีมาตรการป้องกันก่อนเกิดเหตุการณ์ความเสียหาย โดยใช้สถิติและ/หรือการวัดความเสี่ยงจากการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

เพดานความเสี่ยง (Risk Limit) หมายถึง ระดับหรือขอบเขตสูงสุดของความเสี่ยงที่หน่วยงานกำหนดไว้เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการเฝ้าระวังและควบคุม หากความเสี่ยงมีค่าถึงหรือเกินเพดานนี้หน่วยงานต้องดำเนินการควบคุม หรือตอบสนองทันที เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายรุนแรงต่อองค์กร

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ อาจถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หรือ ระดับความเสี่ยงที่ทนได้ คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) หมายถึง กระบวนการระบุความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง โดยการประเมินจากโอกาสที่จะเกิดผลกระทบ และระดับของความเสี่ยงนั้น ๆ

1) โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood) คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

2) ผลกระทบ (Impact) คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง แบ่งเป็น 5 ระดับ คือ สูงมาก สูง ปานกลาง น้อย และน้อยมาก

3) ระดับของความเสี่ยง (Degree of Risk) คือ สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาสและผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง (ระดับของความเสี่ยง = ระดับโอกาสที่จะเกิด (Likelihood) × ระดับผลกระทบ (Impact) ซึ่งระดับความเสี่ยงแบ่งตามความสำคัญเป็น 5 ระดับ ดังนี้

7. เกณฑ์คะแนนประเมินระดับความเสี่ยง

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง						
ระดับผลกระทบ (Impact)	สูงมาก (5)	5x1	5x2	5x3	5x4	5x5
	สูง (4)	4x1	4x2	4x3	4x4	4x5
	ปานกลาง (3)	3x1	3x2	3x3	3x4	3x5
	น้อย (2)	2x1	2x2	2x3	2x4	2x5
	น้อยมาก (1)	1x1	1x2	1x3	1x4	1x5
		น้อยมาก (1)	น้อย (2)	ปานกลาง (3)	สูง (4)	สูงมาก (5)
ระดับโอกาสเกิด (Likelihood)						

ระดับความเสี่ยง	ระดับคะแนน	ความหมาย
สูงมาก (Extreme หรือ Very High: VH)	17-25	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการมาตรการควบคุมในทันทีเพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้โดยเร็ว
สูง (High: H)	10-16	ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการควบคุม พร้อมติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
ปานกลาง (Medium: M)	5-9	ระดับที่ยอมรับได้ภายใต้การควบคุม ต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ จำเป็นต้องมีการเพิ่มเติมกิจกรรมควบคุมภายใน/มาตรการควบคุม เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่น้อยลง
น้อย (Low: L)	3-4	ระดับที่ยอมรับได้ สามารถบริหารจัดการภายใต้มาตรการควบคุมตามปกติ และมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอตลอดระยะเวลาการปฏิบัติงาน
น้อยมาก (Very Low: VL)	1-2	ระดับที่ยอมรับได้โดยไม่ต้องดำเนินการเพิ่มเติม เพียงแต่ควรมีระบบติดตามเพื่อเฝ้าระวังและทบทวนความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง

8. กระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย



รูปที่ 3 กรอบการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กรของ COSO

(Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance)

ที่มา: ดัดแปลงจาก COSO (2017), Enterprise Risk Management Integrating with Strategy and Performance

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยได้ออกแบบกระบวนการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร โดยอ้างอิงกรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงทั้งองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM – Integrating with Strategy and Performance) ของคณะกรรมการ COSO แสดงในรูปที่ 3 ซึ่งแสดงในภาพประกอบเป็นแถบสีถ่วงเชื่อมโยงตั้งแต่ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก (Mission, Vision and Core Values) การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy Development) การกำหนดวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ (Business Objective Formulation) การนำไปปฏิบัติ และติดตามผลการดำเนินงาน (Implementation & Performance) ไปจนถึงการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่องค์กร (Enhanced Value) ภายใต้กรอบดังกล่าว COSO กำหนดองค์ประกอบหลัก 5 ด้าน คือ การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance & Culture) การกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-setting) ผลการดำเนินงานและการจัดการความเสี่ยง (Performance) การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision) และ สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication and Reporting) ซึ่งครอบคลุมหลักการดำเนินงานย่อยรวม 20 ประการ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมิได้เป็นเพียงกิจกรรมที่แยกส่วน แต่ถักทออยู่ในทุกขั้นตอนของการบริหารมหาวิทยาลัย ทั้งในระดับยุทธศาสตร์ แผนปฏิบัติการ และการประเมินผลการดำเนินงานจากกรอบดังกล่าว มหาวิทยาลัยจึงได้กำหนด “กระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย” ดังนี้

1) กำหนดบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมความเสี่ยง (Establish Organizational Context and Risk Environment) โดยพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย รวมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

2) ระบุและประเมินความเสี่ยง (Identify and Assess Risks) ที่อาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย ครอบคลุมทุกด้าน เช่น กลยุทธ์ การเรียนการสอน การบริหารจัดการ การเงิน การวิจัย บริการวิชาการ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ

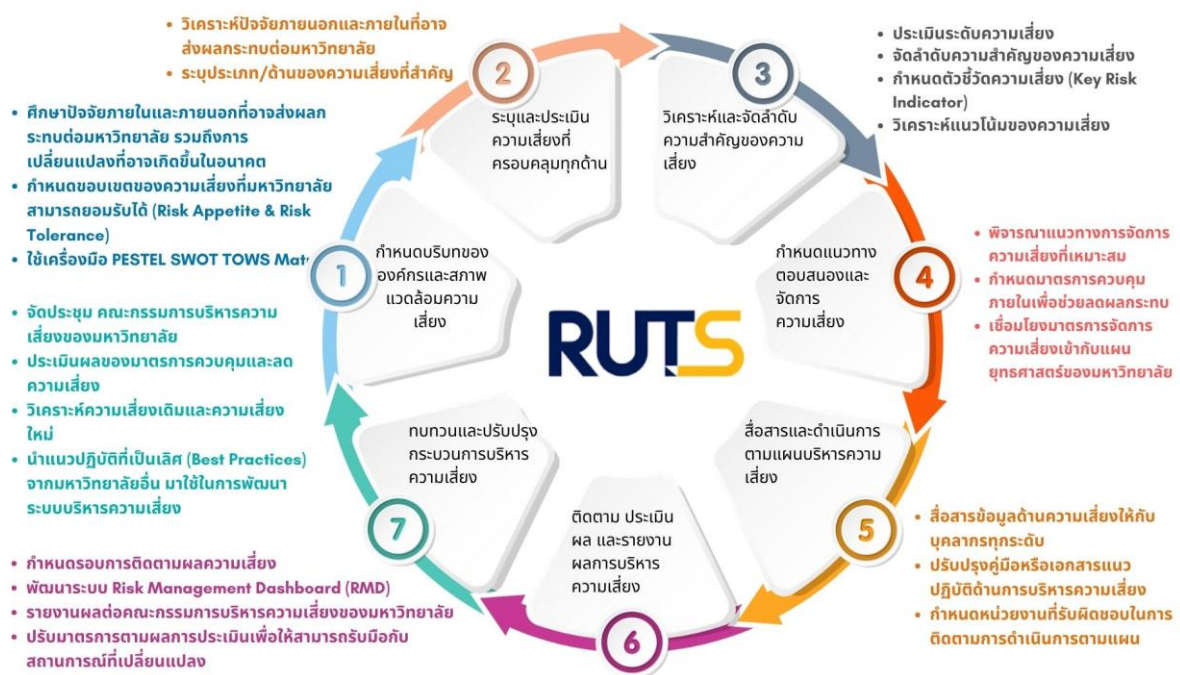
3) วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Analyze and Prioritize Risks) โดยพิจารณาความเป็นไปได้และผลกระทบ เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

4) กำหนดแนวทางตอบสนองและจัดการความเสี่ยง (Define Risk Responses and Treatments) ผ่านมาตรการลดผลกระทบ ป้องกัน โอนความเสี่ยง หรือยอมรับความเสี่ยงตามระดับความรุนแรง

5) สื่อสารและดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยง (Communicate and Implement Risk Management Plan) โดยถ่ายทอดแนวทางปฏิบัติไปยังทุกระดับขององค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

6) ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง (Monitor, Evaluate, and Report on Risk Management) เพื่อให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ สามารถปรับปรุงและตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

7) ทบทวนและปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยง (Review and Improve the Risk Management Process) ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของมหาวิทยาลัยและบริบทภายนอก รวมถึงส่งเสริมให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย



รูปที่ 4 กระบวนการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

9. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของมหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกมิติ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้การบริหารจัดการมีประสิทธิภาพและสามารถปรับตัวต่อความท้าทาย มหาวิทยาลัยจึงดำเนินการทบทวนและพัฒนา แผนยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในตามกรอบการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Framework) เพื่อให้สามารถระบุ จัดลำดับความสำคัญ และกำหนดแนวทางจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม รองรับการเปลี่ยนแปลงและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ SWOT จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ข้อได้เปรียบ (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	สิ่งท้าทาย (Threats)
S1 วิสัยทัศน์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย S2 อัตลักษณ์และความเชี่ยวชาญด้านการศึกษาระดับวิชาชีพ S3 หลักสูตรที่ทันสมัยและตอบโจทย์ตลาดแรงงาน S4 การสนับสนุนด้านเทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก S5 สภาพแวดล้อมและทำเลที่ตั้งที่เอื้อต่อการศึกษา S6 โอกาสในการพัฒนาทักษะวิชาชีพและกิจกรรมเสริมศักยภาพ S7 ชื่อเสียงและความร่วมมือที่แข็งแกร่ง	W1 มหาวิทยาลัยมีอัตราการดรอปรอเอท์ของนักศึกษาสูง W2 ระบบการบริหารและการจัดการที่ไม่คล่องตัวล้าสมัย W3 ปัญหาด้านบุคลากรและการบริหารงานในมหาวิทยาลัย W4 ความท้าทายด้านสภาพแวดล้อมทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกในมหาวิทยาลัย W5 ความไม่พร้อมด้านบริการเสริม W6 หลักสูตรและกระบวนการเรียนการสอนที่ต้องปรับปรุง W7 ปัญหาด้านบุคลากรและการสอน W8 ความปลอดภัยในมหาวิทยาลัย	O1 นโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและการศึกษาของรัฐบาล (Thailand Education Policy) O2 งบประมาณด้านการอุดมศึกษาในประเทศ ประมาณ 115,000 ล้านบาท O3 การพัฒนาพื้นที่ตามยุทธศาสตร์ประเทศ O4 ความโดดเด่นด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นในภาคใต้ O5 การเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) สำหรับทุกช่วงวัย O6 หลักสูตรที่ตอบโจทย์ตลาดแรงงาน	T1 การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาระดับอื่นๆที่สูงขึ้น T2 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของประชากรวัยเรียน T3 ปัญหาภายในด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ T4 พฤติกรรมผู้เรียนที่เปลี่ยนไป T5 นโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา T6 ผลกระทบจากเศรษฐกิจถดถอยและความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ T7 ปัญหาการพึ่งพางบประมาณและทรัพยากรจากภายนอก T8 ปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมและ

ข้อได้เปรียบ (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)	โอกาส (Opportunities)	สิ่งท้าทาย (Threats)
S8 ระบบสนับสนุนนักศึกษาที่ครอบคลุม S9 ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่เหมาะสมและการเข้าถึงได้ง่าย S10 ภาพลักษณ์และการประชาสัมพันธ์ S11 มหาวิทยาลัยมีการสนับสนุนด้านแหล่งเงินทุนภายนอก S12 นวัตกรรมและงานวิจัย	W9 กิจกรรมนักศึกษาและการมีส่วนร่วมที่จำกัด W10 ข้อจำกัดด้านการพัฒนางานวิจัยและนวัตกรรม W11 ปัญหาด้านการประชาสัมพันธ์และภาพลักษณ์ W12 ค่าธรรมเนียมการศึกษาที่สูงเกินไปในบางหลักสูตรและการสนับสนุนด้านการเงิน W13 การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น W14 ความไม่เท่าเทียมระหว่างวิทยาเขต W15 การพัฒนาและการนำเทคโนโลยีมาใช้	O7 ความต้องการของตลาดแรงงานที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (Job market) O8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล O9 การขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ O10 ความยั่งยืนและการรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลก O11 มหาวิทยาลัยมีโอกาสนในการขยายบริการทางวิชาการและบริการอื่นๆเพื่อสร้างรายได้ O12 การส่งเสริมบุคลากรและการวิจัย O13 การสร้างสัมพันธ์และภาพลักษณ์ในชุมชน O14 ความเข้มแข็งของเครือข่ายศิษย์เก่า	ภัยธรรมชาติ T9 การขาดความยั่งยืนและนวัตกรรม T10 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป T11 ความเคร่งในศาสนาอิสลามต่อการพัฒนามหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4 TOWS Matrix จากแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ระยะปานกลาง 5 ปี พ.ศ. 2566-2570 ฉบับทบทวน
ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities: SOp)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC)
SA1 มีอัตลักษณ์โดดเด่นในการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะวิชาชีพสูง โดยเน้นการพัฒนาทักษะปฏิบัติจริงผ่านหลักสูตรที่สอดคล้องกับความต้องการของตลาดแรงงาน SA2 มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมให้คำปรึกษาและสนับสนุนนักศึกษาอย่างใกล้ชิด SA3 มีที่ตั้งอยู่ในทำเลที่ดี รองรับการจัดการศึกษาตามหลักสูตรที่มีความสอดคล้องกับอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ SA4 นักศึกษาได้รับโอกาสฝึกงานในสถานประกอบการชั้นนำ และเข้าร่วมกิจกรรมที่เสริมสร้างทักษะนอกห้องเรียนในหลากหลายมิติ SA5 มหาวิทยาลัยมีชื่อเสียงยาวนานในระดับภูมิภาคใต้ ได้รับการยอมรับในหลายสาขาวิชาชีพ SA6 มีเครือข่ายความร่วมมือที่แข็งแกร่งร่วมกับภาคอุตสาหกรรมและ	SOp1 แนวโน้มการจัดการศึกษาในปัจจุบันสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐที่มุ่งเน้นการผลิตบัณฑิตที่มีทักษะตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน พร้อมทั้งสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ตลอด SOp2 นโยบายภาครัฐส่งเสริมการพัฒนาพื้นที่ตามยุทธศาสตร์ประเทศ มีการลงทุนของรัฐในโครงการพัฒนาพื้นที่ภาคใต้ ช่วยเพิ่มโอกาสในการเชื่อมโยงมหาวิทยาลัยกับโครงการระดับประเทศ SOp3 ความโดดเด่นด้านทรัพยากรธรรมชาติและวัฒนธรรมท้องถิ่นในภาคใต้ รวมถึงการเติบโตของเศรษฐกิจในภาคใต้ เป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาหลักสูตรเฉพาะทาง โดยเฉพาะอุตสาหกรรมเกษตรและการท่องเที่ยว SOp4 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัล เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาหลักสูตรที่ตอบโจทย์อนาคตและความต้องการของตลาดแรงงาน SOp5 การขยายความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถนำไปสู่การสร้าง MOU กับสถานประกอบการ เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพที่ตรงกับความต้องการของตลาดแรงงาน	SC1 การแข่งขันจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ ที่สูงขึ้น มหาวิทยาลัยต้องเผชิญการแข่งขันจากมหาวิทยาลัยในพื้นที่ SC2 การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุและการลดลงของประชากรวัยเรียน ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุสมบูรณ์แบบ ทำให้ประชากรในวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง อัตราการเกิดที่ลดลงและการลดลงของนักเรียนมัธยมศึกษาปีที่ 6 ส่งผลโดยตรงต่อจำนวนนักศึกษาใหม่ ประชากรวัยเรียนที่เหลืออยู่มีแนวโน้มเลือกมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงและตอบโจทย์ตลาดแรงงานมากกว่า SC3 ปัญหาภายในด้านบุคลากรและการบริหารจัดการ การแข่งขันในการดึงดูดและรักษามูลค่าบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญสูงเป็นเรื่องท้าทาย เนื่องจากสถาบันการศึกษาอื่น ๆ มีทรัพยากรและข้อเสนอที่ดีกว่า SC4 พฤติกรรมผู้เรียนที่เปลี่ยนไป พฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย โดยเฉพาะคนรุ่นใหม่ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจน ต้องการความยืดหยุ่นมากขึ้น ให้ความสำคัญกับใบปริญญาน้อยลงเมื่อเทียบกับการเรียนรู้ทางเลือก ซึ่งส่งผลต่อความน่าสนใจของการเรียนการสอนในระบบอุดมศึกษาแบบดั้งเดิมที่ต้องเร่งปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป

ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantages: SA)	โอกาสเชิงกลยุทธ์ (Strategic Opportunities: SOp)	ความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Challenge: SC)
ชุมชนในพื้นที่ รวมถึงเครือข่ายศิษย์เก่า ที่ประสบความสำเร็จในหลากหลาย อาชีพ	SOp6 มหาวิทยาลัยมีโอกาสในการขยายบริการทางวิชาการ และบริการอื่น ๆ เพื่อสร้างรายได้ SOp7 มหาวิทยาลัยมีโอกาสพัฒนาบุคลากรและการวิจัย ผ่านการฝึกอบรมเพื่อ R-U-N Skill ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีหลากหลายหลักสูตรในปัจจุบัน SOp8 เครือข่ายศิษย์เก่าของมหาวิทยาลัยมีศักยภาพที่สำคัญ ในการสนับสนุนชื่อเสียงและพัฒนามหาวิทยาลัย	SC5 นโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษา การลดงบประมาณสนับสนุนจากภาครัฐและการเปลี่ยนแปลง นโยบายการศึกษา ส่งผลให้สถาบันการศึกษาเอกชนสามารถ แข่งขันกับมหาวิทยาลัยของรัฐได้มากขึ้น SC6 ผลกระทบจากเศรษฐกิจถดถอยและความไม่แน่นอนทาง เศรษฐกิจ ภาวะเศรษฐกิจถดถอย การเปลี่ยนแปลงแนวคิด การทำงานแบบ Work from Anywhere และผลกระทบจาก COVID-19 ส่งผลให้จำนวนผู้สมัครเรียนลดลง ครอบครั วจำนวนมากมีข้อจำกัดด้านการเงิน รวมถึงความไม่แน่นอน ทางการเมืองและเศรษฐกิจในระดับประเทศและโลกยังเพิ่ม ความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย SC7 ปัญหาการพึ่งพางบประมาณและทรัพยากรจากภายนอก มหาวิทยาลัยเผชิญกับข้อจำกัดด้านงบประมาณที่จำกัดจาก ภาครัฐ และการขาดแหล่งเงินทุนจากภาคเอกชน ซึ่งส่งผล กระทบต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การจัดทำโครงการ ใหม่ ๆ และการวิจัยที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ SC8 ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องออกแบบหลักสูตรใหม่ที่ตอบสนอง ความต้องการของตลาดแรงงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ ใช้เทคโนโลยีเป็นหัวใจสำคัญ หลักสูตรที่ไม่ปรับปรุง อาจล้าสมัยและไม่สามารถแข่งขันกับมหาวิทยาลัยที่ปรับตัว เร็วกว่าได้

ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ PESTE ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย

ปัจจัย	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบ
การเมือง (Political: P)	- นโยบายการปฏิรูปการอุดมศึกษาและการผลิตกำลังคนของรัฐบาล ตามแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี และแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (พ.ศ. 2561–2580) - การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดสรรงบประมาณแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Performance-based Allocation) ภายใต้ระบบ U-Class ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมวิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สกสว.) - การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศด้านการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม เพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันของประเทศ - นโยบาย BCG Economy และการกระจายอำนาจสู่ภูมิภาค	- ส่งผลโดยตรงต่อการจัดสรรงบประมาณและทุนสนับสนุนงานวิจัยของมหาวิทยาลัยที่ต้องเชื่อมโยงกับตัวชี้วัดของภาครัฐ - มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับมาตรฐานและนโยบายภาครัฐ เช่น การพัฒนาหลักสูตรฐานสมรรถนะ การจัดการศึกษาเชิงบูรณาการกับการทำงาน (CwIE) และการประกันคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEX และ AUN-QA - เปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยขยายความร่วมมือระหว่างประเทศ (International Collaboration) เพื่อพัฒนาหลักสูตร วิจัย และการแลกเปลี่ยนนักศึกษา บุคลากร ตามแนวทางนวัตกรรมเพื่อสังคม (Innovation for Society)
เศรษฐกิจ (Economic: E)	- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้และค่านิยมของนักศึกษาในยุคดิจิทัล ที่เน้นความยืดหยุ่น และเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) - แนวโน้มจำนวนประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษาที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคภาคใต้ - ความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะเฉพาะทางสูงขึ้น โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - ความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการเรียนรู้ระหว่างรุ่น	- นักศึกษาบางส่วนชำระค่าธรรมเนียมการศึกษาล่าช้าหรือขอผ่อนผัน ทำให้กระทบต่อกระแสเงินสดของมหาวิทยาลัย - มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพัฒนา หลักสูตรและงานวิจัยที่สามารถสร้างรายได้เสริมให้มหาวิทยาลัย (Self-income) เพื่อทดแทนงบประมาณภาครัฐที่ลดลง - มหาวิทยาลัยต้องเร่งปรับโครงสร้างหลักสูตรให้ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและภาคอุตสาหกรรม (Market-driven Curriculum) โดยเฉพาะหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) Upskill & Reskill และ CWIE เพื่อเพิ่มโอกาสทางรายได้ที่ยั่งยืน

ปัจจัย	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบ
สังคม (Social: S)	- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของคนรุ่นใหม่ที่มีแนวโน้มการเรียนรู้แบบยืดหยุ่นและตอบโต้ชีวิตจริง (Flexible & Real-world Learning) - แนวโน้มจำนวนประชากรวัยเรียนระดับอุดมศึกษาที่ลดลง โดยเฉพาะในภูมิภาคภาคใต้ - ความต้องการแรงงานที่มีสมรรถนะเฉพาะทางและคุณลักษณะเชิงนวัตกรรมเพื่อพัฒนาสังคม (Innovative and Socially Responsible Workforce) - การขยายตัวของสังคมสูงวัย (Aging Society) และความหลากหลายทางวัฒนธรรมในพื้นที่ภาคใต้ตอนล่าง	- มหาวิทยาลัยต้องพัฒนาแนวทางการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม (Innovation-based Learning) ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของผู้เรียนยุคใหม่ และเชื่อมโยงกับการแก้ปัญหาสังคม - แนวโน้มประชากรวัยเรียนที่ลดลงทำให้ต้องขยายฐานผู้เรียนสู่กลุ่ม Lifelong Learners และผู้ประกอบการอาชีพ โดยจัดหลักสูตรระยะสั้น (Non-degree) Upskill & Reskill และ CwIE ที่เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมในพื้นที่ - การเข้าสู่สังคมสูงวัยเปิดโอกาสให้มหาวิทยาลัยพัฒนานวัตกรรมบริการทางสุขภาพ การดูแลผู้สูงอายุ และเทคโนโลยีเพื่อชีวิต (Assistive Technology) สอดคล้องกับแนวคิด “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม”
เทคโนโลยี (Technological: T)	- ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) Internet of Things (IoT) และระบบคลาวด์ (Cloud Computing) - การเปลี่ยนผ่านสู่การจัดการศึกษาในรูปแบบดิจิทัล (Digital Learning Transformation) ทั้งในระดับหลักสูตรและการบริหารองค์กร - ความจำเป็นในการสร้างระบบความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ (Cybersecurity) และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA Compliance) - การพัฒนาแพลตฟอร์มสนับสนุนการเรียนรู้ นวัตกรรม และการบริการข้อมูลแบบบูรณาการ (Integrated Information System)	- มหาวิทยาลัยต้อง ลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล (Digital Infrastructure) เพื่อรองรับการเรียนการสอนออนไลน์ การบริหารจัดการ และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ (Data Analytics) - พัฒนาระบบ RUTS Platform เพื่อบูรณาการระบบสารสนเทศทุกมิติ และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง (Risk Management System) - ต้องจัดทำมาตรการรักษาความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Information Security Policy) และเสริมทักษะบุคลากรด้าน Data Literacy และ AI Utilization - ความจำเป็นในการ พัฒนาหลักสูตรด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม (Digital & AI Curriculum) เพื่อสร้างกำลังคนตอบโต้ยุทธศาสตร์อนาคตและสังคมดิจิทัล

ปัจจัย	ประเด็นสำคัญ	ผลกระทบ
สิ่งแวดล้อม (Environmental: E)	- การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) และภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดบ่อยในภาคใต้ เช่น น้ำท่วมและพายุ - แนวโน้มการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) และความต้องการลดคาร์บอนฟุตพริ้นท์ของสถาบันอุดมศึกษา - การจัดการขยะ ของเสีย และพลังงานในห้องปฏิบัติการวิจัย (Laboratory Waste Management) - แผนนโยบายมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ของสำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.)	- มหาวิทยาลัยต้องพัฒนานโยบายในการขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยสู่การเป็นมหาวิทยาลัยสีเขียว (Green University) ที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม - ต้องมีมาตรการและแผนบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เช่น แผนรับมืออุทกภัยและพายุ เพื่อไม่ให้กระทบต่อการเรียนการสอนและระบบดิจิทัลของมหาวิทยาลัย - ส่งเสริมการบูรณาการหลักการพัฒนายั่งยืนในรายวิชา วิจัย และการบริการวิชาการ เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Environmental-friendly Culture)

(วิเคราะห์ข้อมูล ณ 10 พฤศจิกายน พ.ศ. 2568)

10. สรุปผลการทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568- 2569 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยได้ดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569 และประเมินผลการดำเนินงานรอบ 12 เดือน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ครอบคลุม ประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 8 ประเด็น รวมทั้งกำหนดให้ทุกหน่วยงานดำเนินการในลักษณะ การกำหนดจากระดับบนสู่หน่วยงาน (Top down) จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ AR1 การนำผลงานวิจัยและ ทรัพย์สินทางปัญญาไปใช้เชิงพาณิชย์ และ HS1 การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย ผลการ ดำเนินงานพบว่า ระดับความเสี่ยงลดลงจำนวน 6 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 75.00 เท่าเดิมจำนวน 1 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 12.50 และเพิ่มขึ้นจำนวน 1 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 12.50 โดยประเด็นที่ระดับความเสี่ยง เพิ่มขึ้นคือ AR1 การนำผลงานวิจัย อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร และผลงานสร้างสรรค์ไปใช้เชิงพาณิชย์เพื่อ เพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและประโยชน์ต่อสังคม

จากผลการดำเนินงานดังกล่าว มหาวิทยาลัยได้ทบทวนและปรับปรุงประเด็นความเสี่ยง แผนบริหาร ความเสี่ยงฯ ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 โดยกำหนดประเด็นความเสี่ยงรวมทั้งสิ้น 13 ประเด็น ภายใต้อันตราย 7 ประเภทความเสี่ยง ซึ่งเป็นการปรับลดจากเดิม 10 ด้าน และได้เพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงใหม่ จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ ประเด็นที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินโดยมีเงื่อนไข และประเด็นที่ 13 รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง ทั้งนี้ ได้สรุปสาระสำคัญไว้ในตารางที่ 6 และตารางที่ 7 และ ได้นำเสนอความเชื่อมโยงระหว่างประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินงานระดับ หน่วยงานในตารางที่ 8 เพื่อใช้เป็นกรอบในการกำกับติดตามความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยอย่างมีประสิทธิภาพ

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายนอกและสถานการณ์ภายใน

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic: S)	1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic: S)	- การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่น และการขยายตัวของ สถาบันการศึกษา - นโยบายการอุดมศึกษาและ มาตรฐานคุณภาพหลักสูตรที่ เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - แนวโน้มเศรษฐกิจและโครงสร้าง ประชากรที่เปลี่ยนแปลง ทำให้ จำนวนนักศึกษาใหม่ลดลง - การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจฐาน นวัตกรรม (Innovation & Digital Economy) ที่ต้องการแรงงาน ทักษะใหม่	- บุคลากรบางส่วนยังขาดความ เข้าใจบทบาทของตนในการ ขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ - ระบบสื่อสารภายในยังไม่ทั่วถึง และไม่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ระดับ องค์กร - การบูรณาการข้อมูลเชิง ยุทธศาสตร์ (Strategic Information) ยังไม่สมบูรณ์

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
2. ด้านการเงิน (Financial: F)	2. ด้านการเงิน (Financial: F)	- การลดลงของงบประมาณภาครัฐและรายได้จากค่าเล่าเรียน - สถานการณ์เศรษฐกิจชะลอตัวและต้นทุนดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น - ความไม่แน่นอนของงบประมาณภาครัฐและการแข่งขันในการจัดสรรงบประมาณวิจัย	- รายได้หลักพึ่งพาค่าเล่าเรียนและงบประมาณภาครัฐ - รายได้จากงานวิจัยและบริการวิชาการยังมีสัดส่วนต่ำ - สถานะความสมดุล และความมั่นคงทางการเงินของมหาวิทยาลัย - การบริหารต้นทุนและรายได้ยังไม่มีประสิทธิภาพ - นโยบายการบริหารเงินลงทุน ความชัดเจนของแผนการลงทุน และผลตอบแทนจากแผนการลงทุน
3. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational: O)	3. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational: O) 5. ด้านวิชาการและการวิจัย (Academic & Research: AR) 8. ด้านสุขภาพและความปลอดภัย (Health & Safety: HS) 10. ด้านจากโรคระบาดและวิกฤต (Pandemic & Crisis: P)	- แนวโน้มภัยธรรมชาติ โรคระบาด และภาวะฉุกเฉินที่กระทบต่อการดำเนินงาน - การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และการจัดการเรียนการสอนแบบดิจิทัล แบบ Online และแบบ Hybrid Learning - ความคาดหวังของผู้เรียนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อคุณภาพบริการเพิ่มขึ้น	- โครงสร้างการบริหารยังขาดความคล่องตัวและมีขั้นตอนมาก - ความล่าช้าในการปฏิบัติงานและข้อผิดพลาดในกระบวนการหลัก - การใช้งาน RUTS Platform และระบบสารสนเทศเพื่อจัดการข้อมูลระหว่างวิทยาเขตยังไม่ครบถ้วนและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ส่งผลให้การบริหารจัดการข้อมูลเชิงยุทธศาสตร์ยังขาดความต่อเนื่องและประสิทธิภาพ - การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) และแผนฟื้นฟูภาวะฉุกเฉิน (Disaster Recovery Plan: DRP) ยังขาดประสิทธิภาพและไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C)	4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C)	- การปรับปรุงเกณฑ์คุณภาพหลักสูตรและมาตรฐานการศึกษาอย่างต่อเนื่อง - กฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล (PDPA) และกฎหมายความมั่นคงไซเบอร์ที่เข้มงวดขึ้น - ข้อบังคับด้านแรงงานและสวัสดิการบุคลากรที่มีการปรับปรุง	- ทุกหน่วยงานของมหาวิทยาลัยได้ดำเนินการควบคุมภายในตามกรอบที่กำหนดแล้ว แต่ยังขาดประสิทธิภาพและความเชื่อมโยงกันในระดับองค์กร ส่งผลให้การติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการควบคุมภายในยังไม่เป็นระบบเดียวกัน

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
			- บุคลากรบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมายและระเบียบราชการใหม่ - ระบบการจัดเก็บและแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้เกิดความซ้ำซ้อนและขาดความเชื่อมโยงของข้อมูลในระดับองค์กร - การตรวจติดตามการปฏิบัติตามกฎระเบียบของหน่วยงานยังไม่เป็นระบบและขาดความต่อเนื่อง ส่งผลให้การควบคุมความเสี่ยงและการประเมินการปฏิบัติตามกฎหมายบางประการยังไม่ครบถ้วน
5. ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยไซเบอร์ (Technology & Cybersecurity: T)	7. ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยไซเบอร์ (Technology & Cybersecurity: T)	- ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threats) มีแนวโน้มรุนแรงขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น - กฎหมายและมาตรฐานด้านการคุ้มครองข้อมูลมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง - การพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ เช่น AI, Cloud, Big Data ทำให้ต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศบางส่วนล้าสมัยและขาดการบูรณาการ - งบประมาณในการลงทุนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลยังไม่เพียงพอ - มหาวิทยาลัยได้ดำเนินการให้ความรู้และผ่านการประเมินด้านความปลอดภัยไซเบอร์จากหน่วยงานภาครัฐแล้ว แต่ยังขาดการกำกับติดตามและการบูรณาการระบบให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กร
6. ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital: H)	9. ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital: H)	- การแข่งขันสูงในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง - สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (สป.อว.) ได้ออกประกาศคณะกรรมการมาตรฐานการอุดมศึกษา เรื่อง แนวทางการพัฒนาคุณภาพอาจารย์เพื่อส่งเสริมการบรรลุผลลัพธ์การเรียนรู้ตามมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2566 ซึ่ง	- กลยุทธ์และมาตรการในการสรรหาและรักษาบุคลากรยังไม่สามารถสร้างแรงดึงดูดได้เพียงพอ โดยเฉพาะในสาขาที่มีการแข่งขันสูงและบุคลากรเฉพาะทางมีจำนวนจำกัด - การถ่ายทอดองค์ความรู้ระหว่างรุ่นยังไม่เป็นระบบ (Knowledge Management) - การบริหารภาระงานยังไม่สมดุลกับการพัฒนาตนเอง

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
		กำหนดกรอบสมรรถนะสาย วิชาการ (Professional Standards Framework: PSF) เพื่อใช้เป็นแนวทางการพัฒนา อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา - การเข้าสู่สังคมสูงวัยและ โครงสร้างแรงงานที่เปลี่ยนไป	- ขาดระบบสร้างแรงจูงใจและ เส้นทางความก้าวหน้าในสาย อาชีพ (Career Path) - มหาวิทยาลัยควรกำหนด กรอบสมรรถนะสายวิชาการ (Academic Competency Framework) ให้สอดคล้องกับ กรอบ TH-PSF ของ สป.อว. หรือ RMUT-PSF และกำหนด สมรรถนะบุคลากรสายสนับสนุน ให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ ของมหาวิทยาลัย - ควรเชื่อมโยงกรอบสมรรถนะ ดังกล่าวกับ แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) และระบบประเมินผล การปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมการ พัฒนาสมรรถนะรายบุคคลให้ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ การพัฒนามหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลศรีวิชัยอย่างยั่งยืน
7. ด้านสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Environment & Sustainability: E)	-	- การเปลี่ยนแปลงสภาพ ภูมิอากาศ (Climate Change) ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ขององค์กรและความต่อเนื่องทาง ธุรกิจ - แผนนโยบายเศรษฐกิจชีวภาพ- หมุนเวียน-สีเขียว (Bio-Circular- Green Economy: BCG) และ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ของประเทศ - ความคาดหวังจากภาครัฐและ สังคมต่อสถาบันอุดมศึกษาในการ เป็น Green & Smart University ที่มุ่งสู่การลดการปล่อยคาร์บอน และใช้ทรัพยากรอย่างมี ประสิทธิภาพ	- มหาวิทยาลัยมีการดำเนิน โครงการอนุรักษ์พลังงาน การ จัดการสิ่งแวดล้อม และการลด ของเสียหลายโครงการอย่าง ต่อเนื่อง แต่ยังไม่มีการติดตาม และประเมินผลในระดับองค์กร อย่างเป็นรูปธรรม - การบริหารจัดการของเสียและ การใช้ทรัพยากรอยู่ในช่วงพัฒนา เพื่อให้มีความยั่งยืนและสอดคล้อง กับแนวทาง BCG มากขึ้น - ตัวชี้วัดความยั่งยืน (Sustainability Indicators) อยู่ระหว่างการพัฒนาให้มีความ ชัดเจนและสามารถวัดผลได้ ครอบคลุมทุกมิติ - การบูรณาการแนวคิด BCG เข้ากับแผนยุทธศาสตร์ การเรียน การสอน และการวิจัยยังไม่

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2568	สถานการณ์ภายนอก	สถานการณ์ภายใน
			ครอบคลุมทุกหน่วยงาน จำเป็นต้องส่งเสริมการบูรณาการ อย่างเป็นระบบในระดับองค์กร

ตารางที่ 7 สรุปสาเหตุการปรับปรุงและเพิ่มประเด็นความเสี่ยงในแผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568- 2569 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569 (เดิม)	สาเหตุการเปลี่ยนแปลง	แผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)
ประเด็นความเสี่ยงที่ 1* แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุ เป้าหมาย	ปรับถ้อยคำและกรอบการติดตามให้ สอดคล้องกับพันธกิจที่ 1-4, SO1- SO4 และยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ด้าน เชื่อมโยง EdPEx หมวด 1, 2 และ ผลลัพธ์หมวด 7	ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 การสื่อสารยุทธศาสตร์ให้ ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้ทุกหน่วยงานเข้าใจ บทบาทและทิศทางของ มหาวิทยาลัย	เนื้อหาซ้ำซ้อนกับประเด็นที่ 1 ซึ่ง ครอบคลุมการกำหนดทิศทาง การ ถ่ายทอดยุทธศาสตร์ และการติดตาม ผลอยู่แล้ว จึงยุบรวมเพื่อบูรณาการ และลดความซ้ำซ้อน	-
ประเด็นความเสี่ยงที่ 3* การวิเคราะห์ต้นทุนและ ค่าใช้จ่ายอย่างรอบด้าน เพื่อ เสริมประสิทธิภาพการบริหาร งบประมาณและการใช้ ทรัพยากร	ปรับขอบเขตให้เน้น “ข้อมูลต้นทุน ผลิต” สำหรับการตัดสินใจเชิง ยุทธศาสตร์ด้านการเงินและ ทรัพยากร เชื่อมโยงพันธกิจที่ 2, SO2 และ EdPEx หมวด 4, 6	ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 การบริหารจัดการข้อมูลในการ วิเคราะห์ต้นทุนผลิต
ประเด็นความเสี่ยงที่ 4* การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้ มีประสิทธิภาพครอบคลุมการ จัดเก็บ การเบิกจ่ายและการ ตรวจสอบทรัพย์สิน	ทบทวนให้ครอบคลุมกระบวนการ ตั้งแต่จัดเก็บ การใช้งาน จนถึงการ ตรวจสอบทรัพย์สิน รองรับการ ควบคุมภายในภาครัฐและการพัฒนา เป็นองค์กรดิจิทัล เชื่อมโยงพันธกิจที่ 3, SO3, EdPEx หมวด 6, 7	ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมการ จัดเก็บ การใช้งาน และการ ตรวจสอบทรัพย์สิน
ประเด็นความเสี่ยงที่ 5* การกระทำความผิดที่เป็นการ ทุจริตในหน้าที่	ทบทวนปัจจัยเสี่ยงภายใน-ภายนอก และผลกระทบให้เชื่อมโยงตัวชี้วัด ด้านธรรมาภิบาล (เช่น ITA) ขยาย มาตรการควบคุมให้ครอบคลุมการ ป้องกัน-ตรวจพบ-ตอบสนอง เชื่อมโยง EdPEx หมวด 1.2, 6, 7	ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การกระทำความผิดที่เป็นการ ทุจริตในหน้าที่
ประเด็นความเสี่ยงที่ 6* การละเมิดจริยธรรมทาง วิชาการ	ปรับขอบเขตให้ครอบคลุมทั้ง “จริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ” ตามมาตรฐานวิชาชีพและข้อกำหนด	ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ และวิชาชีพ

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569 (เดิม)	สาเหตุการเปลี่ยนแปลง	แผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)
	ภายนอก เชื่อมพันธกิจที่ 1, SO1 และ EdPEx หมวด 1, 3, 5 พร้อมเพิ่ม KRI การอบรมและการปฏิบัติตามมาตรฐาน	
ประเด็นความเสี่ยงที่ 7* การนำผลงานวิจัย อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร และผลงานสร้างสรรค์ ไปใช้เชิงพาณิชย์ให้มากขึ้น เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและประโยชน์ต่อสังคม	ปรับตัวชีวิตให้สอดคล้องพันธกิจที่ 2, SO2 และยุทธศาสตร์ที่ 2 เน้นผลลัพธ์ด้านการถ่ายทอดเทคโนโลยี และการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์/สังคม เชื่อมโยง EdPEx หมวด 3, 6, 7	ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาไม่บรรลุเป้าหมาย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 8* ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ทบทวนให้ครอบคลุม Cybersecurity ความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ และการเป็น Digital Organization ปรับเกณฑ์ Likelihood & Impact และมาตรการควบคุม เชื่อม EdPEx หมวด 4, 5, 6	ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล
ประเด็นความเสี่ยงที่ 9* การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม	ปรับปรุงให้เชื่อมกับการสร้างสภาพแวดล้อมและความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย รองรับพันธกิจทุกด้านและข้อกำหนดด้านความปลอดภัย รวมทั้งแนวทาง EdPEx	ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม
ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	ทบทวนให้เน้นบทบาท “การสื่อสารองค์กร” ในการเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์เชิงบวก ให้สอดคล้องวิสัยทัศน์มหาวิทยาลัย นวัตกรรมเพื่อสังคม และ EdPEx หมวด 3, 4, 7	ประเด็นความเสี่ยงที่ 9 การสื่อสารองค์กรเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 การบริหารภาระงานของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุนให้สมดุล เพื่อให้บุคลากรสามารถพัฒนาตนเอง	ปรับปรุงประเด็นให้เน้นกลไก “แผนพัฒนารายบุคคล (IDP)” และการจัดทำ/พัฒนาแผนบุคลากรให้สอดคล้องความต้องการองค์กร เชื่อม SO1, SO3 และ EdPEx หมวด 5	ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 การจัดทำและพัฒนาแผนบุคลากรไม่สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 – 2569 (เดิม)	สาเหตุการเปลี่ยนแปลง	แผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)
และปฏิบัติงานได้อย่างมี ประสิทธิภาพ		
ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและ แผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจาก ปัจจัยภายนอก	ยังมีนัยสำคัญต่อความต่อเนื่องของ พันธกิจทั้ง 4 ด้าน จึงคงประเด็นเดิม แต่ปรับรายละเอียดให้ครอบคลุม สถานการณ์เสี่ยงรูปแบบใหม่ และ กลไกตอบสนอง-ฟื้นฟู ตามแนวคิด BCM และ EdPEX หมวด 6	ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและ แผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจาก ปัจจัยภายนอก

ประเด็นความเสี่ยงใหม่ แผนบริหารความเสี่ยง (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)	สาเหตุการเปลี่ยนแปลง
ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน รับรองรายงานการเงินของ มหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไข ประเด็นอุปกรณ์ ที่ดิน อาคารและ สิ่งปลูกสร้าง	จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบ สภามหาวิทยาลัย และข้อค้นพบ สตง. ว่ามีความเสี่ยงต่อการได้รับ “รายงานทางการเงิน แบบมีเงื่อนไข” กระทบความน่าเชื่อถือด้านธรรมาภิบาลการเงิน จึง เพิ่มเป็นประเด็นใหม่ เชื่อมพันธกิจที่ 3, SO3, ยุทธศาสตร์ที่ 3 และ EdPEX หมวด 1, 6, 7
ประเด็นความเสี่ยงที่ 13 รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	จากข้อเสนอแนะของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงว่า “ยอดรับ นักศึกษา” เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อรายได้มหาวิทยาลัย จึงกำหนด เป็นประเด็นความเสี่ยงด้านการเงินเฉพาะ เชื่อมพันธกิจที่ 1, 4, SO1, SO4, ยุทธศาสตร์ที่ 1, 4 และ EdPEX หมวด 2, 4, 7

หมายเหตุ สัญลักษณ์เครื่องหมายดอกจัน (*) หมายถึงประเด็นความเสี่ยงที่คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
กำหนดให้เป็นประเด็นที่เลือกติดตามและดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2568

ตารางที่ 8 ความเชื่อมโยงประเภทความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยง และผู้รับผิดชอบตามแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568- 2569 (ฉบับทบทวน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเด็นความเสี่ยง	รองอธิการบดี ผู้รับผิดชอบหลัก
1. ด้านกลยุทธ์ (Strategic: S)	S1 ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุตร นามเสน
	S2 ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	S3 ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	S4 ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาไม่บรรลุเป้าหมาย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรักษ์ สงรักษ์
	S5 ประเด็นที่ 9 การสื่อสารองค์กรเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์
	S6 ประเด็นที่ 13 รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
2. ด้านการเงิน (Financial: F)	F1 ประเด็นที่ 2 การจัดการข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	F2 ประเด็นที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	F3 ประเด็นที่ 6 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผลงานวิจัยไม่บรรลุเป้าหมาย	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรักษ์ สงรักษ์
	F4 ประเด็นที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไข	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	F5 ประเด็นที่ 13 รายได้มหาวิทยาลัยลดลง	ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุตร นามเสน
	O1 ประเด็นที่ 2 การบริหารจัดการข้อมูลวิเคราะห์ต้นทุน	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเด็นความเสี่ยง	รองอธิการบดี ผู้รับผิดชอบหลัก
3. ด้านการปฏิบัติงาน (Operational: O)	O2 ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการจัดเก็บ การใช้งาน และการตรวจสอบทรัพย์สิน	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	O3 ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขวัญหทัย ใจเปี่ยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง
	O4 ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและแผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอก	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขวัญหทัย ใจเปี่ยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง
4. ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C)	C1 ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพ ครอบคลุมการจัดเก็บ การใช้งาน และการตรวจสอบทรัพย์สิน	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	C2 ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การกระทำผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	C3 ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
	C4 ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไข ประเด็นอุปกรณ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง	อาจารย์สถาพร ขุนเพชร
5. ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยไซเบอร์ (Technology & Cybersecurity: T)	T1 ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์

ประเภทความเสี่ยง ปีงบประมาณ 2569	ประเด็นความเสี่ยง	รองอธิการบดี ผู้รับผิดชอบหลัก
6. ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital: H)	H1 ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิด จริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ	อาจารย์สถาพร ชุนเพชร
	H2 ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 การจัดทำ และพัฒนาแผนบุคลากรไม่สอดคล้อง กับความต้องการขององค์กร	อาจารย์สถาพร ชุนเพชร
7. ด้านสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน (Environment & Sustainability: E)	E1 ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การบริหาร จัดการความปลอดภัยในพื้นที่ มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้าน อุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัย อาชญากรรม	อาจารย์สถาพร ชุนเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ขวัญหทัย ใจเปี่ยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง
	E2 ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 แผนบริหาร ภาวะฉุกเฉินและแผนฟื้นฟูความ ต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอก	อาจารย์สถาพร ชุนเพชร ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขวัญหทัย ใจเปี่ยม ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง

หมายเหตุ ประเภทความเสี่ยงตามแนวทาง COSO สอดคล้องกับ 4 ประเภทของวัตถุประสงค์ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ (Strategic: S) ด้านการปฏิบัติงาน (Operational: O) ด้านการเงิน (Financial: F) และด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (Compliance: C) ทั้งนี้มหาวิทยาลัยได้นำหลักการดังกล่าวมาประยุกต์เพิ่มเติมอีก 3 ประเภท ได้แก่ ด้านเทคโนโลยีและความปลอดภัยไซเบอร์ (Technology & Cybersecurity: T) ด้านทุนมนุษย์ (Human Capital: H) และด้านสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืน (Environment & Sustainability: E)

11. แผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย ปิงปประมาณ พ.ศ. 2568- 2569 (ฉบับทบทวน ปิงปประมาณ พ.ศ. 2569)

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
1. แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย (Strategic: S) ผู้รับผิดชอบหลัก ผศ.อุตร นามเสน	1) ผลสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ระยะ 5 ปี (รวมทุกตัวชี้วัด) ต่ำกว่า ร้อยละ 75 ต่อเนื่อง 2) สัดส่วน KPI ระดับมหาวิทยาลัยและวิทยาเขตที่ไม่บรรลุเป้าหมาย มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 3) การถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่คณะ/วิทยาลัย/หน่วยงานล่าช้า หรือหน่วยงานจัดทำแผนรองรับไม่ครบตามกำหนด		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L1 = 2 L1 = 2	I1 =3 I1 =3	6 (ปานกลาง)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	L1 = 2 L1 = 2	I1 =2 I1 =2	4 (น้อย)
		ผล	L1 = 2 L1 = 2	I1 =2 I1 =2	4 (น้อย)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L1 = 2	I1 = 1 I1 = 1	2 (น้อยมาก)
		L1: การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ L2: การทวนสอบความยังคงใช้ได้และการปรับปรุงกลยุทธ์ I1: ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย				L1: การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ L2: การทวนสอบความยังคงใช้ได้และการปรับปรุงกลยุทธ์ I1: ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย			
2. การบริหารจัดการข้อมูลในการวิเคราะห์ต้นทุนผลผลิต (Financial: F), (Operational: O) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร	1) ความแม่นยำและความสอดคล้องของข้อมูลต้นทุนผลผลิตกับค่าใช้จ่ายจริงต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด (ต่ำกว่าร้อยละ 75-80) 2) การทบทวนงบประมาณและข้อมูลต้นทุนผลผลิตดำเนินการไม่ต่อเนื่องหรือไม่เป็นไปตามรอบที่กำหนด ทำให้ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้ล่าช้า 3) ระบบข้อมูลด้านการเงินและต้นทุนไม่บูรณาการกัน ส่งผลให้ไม่สามารถดึงข้อมูลไปใช้วิเคราะห์ต้นทุนและบริหารงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L = 5	I = 3	15 (สูง)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	L = 3	I = 3	9 (ปานกลาง)
		ผล	L = 3	I = 3	9 (ปานกลาง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L = 2	I = 1	2 (น้อยมาก)
		L1: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลต้นทุน (%) I1: การจัดการงบประมาณและต้นทุนของมหาวิทยาลัย				L1: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลต้นทุน (%) I1: การจัดการงบประมาณและต้นทุนของมหาวิทยาลัย			

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
3. การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมการจัดเก็บ การใช้งาน และการ ตรวจสอบทรัพย์สิน (Operational: O), (Financial: F), (Compliance: C) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร	1) ข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์คลาดเคลื่อนจากทะเบียนหรือระบบสารสนเทศ และมีข้อสังเกตจากการตรวจสอบภายในเพิ่มขึ้น 2) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างล่าช้ากว่ากรอบเวลาที่กำหนด และมีข้อผิดพลาดซ้ำในเอกสารหรือขั้นตอนดำเนินการ 3) พบกรณีพัสดุหรือครุภัณฑ์สูญหาย ขำรดก่อนกำหนด หรือมีค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุงสูงผิดปกติเมื่อเทียบกับเกณฑ์หรือปีก่อนหน้า		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L = 5	I = 3	15 (สูง)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	L = 5	I = 3	15 (สูง)
		ผล	L = 5	I = 3	15 (สูง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L = 2	I = 2	4 (น้อย)
		L1: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์ (%) I1: การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ต่อมหาวิทยาลัย				L: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์ (%) I: การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ต่อมหาวิทยาลัย			
4. การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่ (Compliance: C), (Strategic: S) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร	1) เรื่องร้องเรียนหรือกล่าวหาเกี่ยวกับความไม่โปร่งใสเพิ่มขึ้น หรือมีมูลให้ต้องตรวจสอบ 2) ข้อทักท้วงหรือข้อสังเกตจากหน่วยงานตรวจสอบภายใน/ภายนอกเกี่ยวกับความโปร่งใสเพิ่มขึ้น หรือมีประเด็นซ้ำเดิม 3) ผลประเมิน ITA มีแนวโน้มลดลง และ/หรือการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะล่าช้าหรือไม่ครบถ้วน พร้อมทั้งพบรูปแบบการจัดซื้อจัดจ้างหรือการใช้จ่ายงบประมาณที่ผิดปกติ		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L1 = 5 L2 = 5	I1 = 5	25 (สูงมาก)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	L1 = 1 L2 = 1	I1 = 5	5 (ปานกลาง)
		ผล	L1 = 1 L2 = 1	I1 = 5	5 (ปานกลาง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 1	2 (น้อยมาก)
		L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (ครั้ง/ปี) L2: จำนวนกรณีที่เกิดการทุจริตหลังการตรวจสอบภายใน (ครั้ง/ปี) I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย				L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (ครั้ง/ปี) L2: จำนวนกรณีที่เกิดการทุจริตหลังการตรวจสอบภายใน (ครั้ง/ปี) I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย			

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
			โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
5. การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ (Compliance: C), (Human Capital: H), (Strategic: S) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สราพร ขุนเพชร	1) ตรวจพบการคัดลอกผลงานทางวิชาการ (Plagiarism) หรือบิดเบือนข้อมูลวิจัย 2) เรื่องร้องเรียนเกี่ยวกับการประพฤติผิดจรรยาบรรณทางวิชาการหรือวิชาชีพของอาจารย์/นักวิจัย หรือมีมูลให้ต้องตั้งคณะกรรมการสอบสวน 3) บทความวิจัยหรือผลงานทางวิชาการถูกถอนหรือไม่ได้รับการเผยแพร่ เนื่องจากรับข้อทักท้วงด้านจริยธรรมจากวารสารหรือแหล่งทุนวิจัยเพิ่มขึ้น								
		แผน	L1 = 5 L2 = 5	I1 = 5	25 (สูงมาก)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลือน้อย	L1 = 1 L2 = 1	I1 = 5	5 (ปานกลาง)
		ผล	L1 = 1 L2 = 1	I1 = 5	5 (ปานกลาง)	ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 1	2 (น้อยมาก)
		L1: จำนวนกรณีการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง/ปี) L2: จำนวนผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหา ด้านจริยธรรม (ครั้ง/ปี) I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย				L1: จำนวนกรณีการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง/ปี) L2: จำนวนผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหา ด้านจริยธรรม (ครั้ง/ปี) I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย			
6. การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทาง ปัญญาไม่บรรลุเป้าหมาย (Strategic: S), (Financial: F) ผู้รับผิดชอบหลัก ผศ.อภิรักษ์ สงรักษ์	1) สัดส่วนผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา ที่ถูกนำไปใช้ประโยชน์จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่ กำหนด และรายได้จากค่าลิขสิทธิ์หรือการใช้ประโยชน์ ทรัพย์สินทางปัญญาไม่เป็นไปตามแผน 2) การยื่นขอจดสิทธิบัตร/อนุสิทธิบัตรและ การเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนานวัตกรรมหรือ ผู้ประกอบการเชิงเทคโนโลยีของอาจารย์/ นักวิจัยอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับศักยภาพ ผลงานวิจัยของมหาวิทยาลัย								
		แผน	L1 = 4 L2 = 4	I1 = 4 I2 = 4	16 (สูง)	ระดับความเสี่ยง ที่เหลือน้อย	L1 = 5 L2 = 4	I1 = 5 I2 = 4	20 (สูงมาก)
		ผล	L1 = 5 L2 = 4	I1 = 5 I2 = 4	20 (สูงมาก)	ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	L1 = 3 L2 = 3	I1 = 1 I2 = 1	3 (น้อยมาก)
		L1: จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม และวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์เชิง พาณิชย์หรือสังคม (เรื่อง/ปี) L2: จำนวนรายได้จากการนำผลงานวิจัย ไปใช้เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท/ปี) (รายได้รวมจากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการใช้ ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา) I1 I2 : ต่อมหาวิทยาลัย				L1: จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม และ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ หรือสังคม (เรื่องต่อปี) L2: จำนวนรายได้จากการนำผลงานวิจัยไปใช้เชิง พาณิชย์ (ล้านบาท/ปี) (รายได้รวมจากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการใช้ ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา) I1 I2 : ต่อมหาวิทยาลัย			

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568				ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
7. ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Technology & Cybersecurity: T) ผู้รับผิดชอบหลัก ผศ.ปิยะ ประสงค์จันทร์	1) เหตุการณ์ด้านความปลอดภัยไซเบอร์ เช่น การโจมตี การหลอกลวงทางไซเบอร์ หรือการรั่วไหลของข้อมูล มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง 2) รูปแบบการเข้าใช้ระบบผิดปกติ เช่น การพยายามล็อกอินผิดซ้ำ หรือการเข้าระบบจากสถานที่และช่วงเวลาผิดปกติ 3) ผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศพบช่องโหว่ในระดับสูง และมีประเด็นที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขครบถ้วนภายในระยะเวลาที่กำหนด		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L1 = 3 L2 = 4 L3 = 5	I1 = 3 I2 = 4 I3 = 5	16 (สูง)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 4	I1 = 4 I2 = 3 I3 = 3	9 (ปานกลาง)
		ผล	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 4	I1 = 4 I2 = 3 I3 = 3	9 (ปานกลาง)	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 4 I2 = 3	8 (ปานกลาง)
		L1: จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ครั้ง/ปี) L2: ระยะเวลาในการกู้คืนระบบหลังจากถูกโจมตีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ชั่วโมง) L3: จำนวนบุคลากรที่ได้รับการอบรมด้านความปลอดภัยไซเบอร์ (%) I1 I2 I3: ต่อมหาวิทยาลัย				L1: จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายภายในมหาวิทยาลัย จากการบุกรุกโจมตี (ครั้งต่อปี) L2: ระยะเวลาในการกู้คืนระบบหลังจากถูกโจมตีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ชั่วโมง) I1 I2: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย			
8. การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม (Environment & Sustainability: E), (Operational: O) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร ผศ.ขวัญหทัย ใจเปี่ยม ผศ.สิทธิโชค จันทร์ย่อง	1) จำนวนอุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัยเกิดขึ้นหรือมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 2) อุปกรณ์และระบบป้องกันอัคคีภัย รวมทั้งระบบไฟส่องสว่างและจุดเสี่ยงด้านความปลอดภัยอยู่ในสภาพชำรุด ไม่เพียงพอ หรือไม่ได้รับการตรวจสอบตามกำหนด 3) เหตุอาชญากรรม เช่น การลักทรัพย์ การทำร้าย หรือเหตุผิดปกติในพื้นที่มหาวิทยาลัยเพิ่มขึ้น และระบบเฝ้าระวัง/การตอบสนองเหตุฉุกเฉินขาดความพร้อมหรือมีความล่าช้า		โอกาส	ผลกระทบ	รวม		โอกาส	ผลกระทบ	รวม
		แผน	L1 = 3 L2 = 4 L3 = 3	I1 = 3 I2 = 4 I3 = 4	12 (สูง)	ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย	กองกลาง 9 (ปานกลาง) วช.นคร-ทุ่งใหญ่ 3 (น้อย) วช.นคร-สีใหญ่ 4 (น้อย) วช.ตรัง 1 (น้อยมาก)		
		ผล	L1 = 3 L2 = 3 L3 = 3	I1 = 3 I2 = 3 I3 = 3	9 (ปานกลาง) กองกลาง	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1 I2 = 1 I3 = 1	2 (น้อยมาก)
			L1 = 1 L2 = 3 L3 = 1	I1 = 1 I2 = 2 I3 = 1	3 (น้อย) วช.นคร-ทุ่งใหญ่				
			L1 = 1	I1 = 4	4				

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568			ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
			L2 = 1 L3 = 1	I2 = 4 I3 = 4	(น้อย) วชนคร-สไใหญ่			
			L1 = 1 L2 = 1 L3 = 1	I1 = 1 I2 = 1 I3 = 1	1 (น้อยมาก) วช.ตรัง			
		L1: จำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้ง/ปี) L2: จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้ง/ปี) L3: จำนวนเหตุการณ์อัคคีภัยหรือภัยพิบัติภายในมหาวิทยาลัย (ครั้ง/ปี) I1 I2 I3: ต่อมหาวิทยาลัย			L1: จำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี) L2: จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี) L3: จำนวนเหตุการณ์อัคคีภัยหรือภัยพิบัติภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี) I1, I2, I3: ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย			
9. การสื่อสารองค์กรเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย (Strategic: S) ผู้รับผิดชอบหลัก ผศ.ปิยะ ประสงค์จันทร์	1) ข่าวเชิงลบหรือข้อร้องเรียนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยในสื่อมวลชนและสื่อสังคมออนไลน์มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น 2) ช่องทางการสื่อสารของมหาวิทยาลัย (เช่น เว็บไซต์และโซเชียลมีเดีย) อับเฉาข้อมูลเป็นปัจจุบัน ขาดความน่าเชื่อถือ และผลสำรวจภาพลักษณ์องค์กรมีแนวโน้มลดลง 3) การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกล่าช้า หรือไม่ทั่วถึง ส่งผลให้ตอบสนองต่อเหตุการณ์หรือกระแสข่าวสำคัญล่าช้า และเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน					โอกาส	ผลกระทบ	รวม
					แผน	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5	I1 = 3	15 (สูง)
					ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1	2 (น้อยมาก)
					L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางสาธารณะ (ครั้ง/ปี) L2: อันดับมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ L3: ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ระดับ 1-5) I1: ต่อมหาวิทยาลัย			

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
10. การจัดทำและบริหาร แผนพัฒนารายบุคคล (Human Capital: H) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร	1) หน่วยงานจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลไม่ ครบถ้วนไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัย กำหนด หรือมีแผนแต่ไม่ถูกบันทึก/ติดตามใน ระบบอย่างครบถ้วน การไม่บรรลุค่าเป้าหมาย ตามแผนพัฒนาบุคลากรที่มหาวิทยาลัย กำหนด 2) การดำเนินกิจกรรม/โครงการพัฒนาตาม แผนพัฒนารายบุคคล ไม่สอดคล้องกับผลการประเมินสมรรถนะของ บุคลากร และไม่ได้ถูกนำไปใช้เชื่อมโยงกับการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน 3) ผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากร โดยเฉพาะในสมรรถนะหลักและสมรรถนะ ตามสายงานสำคัญ ไม่แสดงแนวโน้มการ พัฒนาที่ดีขึ้น แม้มีการจัดทำแผนพัฒนา รายบุคคลแล้ว			โอกาส	ผลกระทบ	รวม
			แผน	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5	I1 = 3	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5
			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1	2 (น้อย มาก)
			L1: ระดับภาระงานเฉลี่ยของบุคลากร (ชั่วโมง/ สัปดาห์) L2: อัตราการลาออก ของบุคลากร (%) L3: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาระงาน (ระดับ 1-5) I1: ต่อมหาวิทยาลัย			
11. แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและ แผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจาก ปัจจัยภายนอก (Environment & Sustainability: E), (Operational: O) ผู้รับผิดชอบหลัก อาจารย์สถาพร ขุนเพชร ผศ.ขวัญหทัย ใจเปี่ยม	1) เหตุการณ์ภัยธรรมชาติหรือภาวะฉุกเฉินใน พื้นที่มหาวิทยาลัยมีความถี่และความรุนแรง เพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการกิจ หลักของมหาวิทยาลัย 2) แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและแผนความ ต่อเนื่อง (BCP) ไม่ได้รับการทบทวนและ ซักซ้อมตามรอบเวลา ทำให้บุคลากรและ หน่วยงานขาดความพร้อม 3) ระบบและอุปกรณ์ด้านความปลอดภัยและ การสำรอง รวมทั้งการประสานงานกับ			โอกาส	ผลกระทบ	รวม
			แผน	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5	I1 = 3	15 (สูง)
			ระดับ ความเสี่ยง ที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1	2 (น้อย มาก)
			L1: ความถี่การเกิดเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อการ ดำเนินงาน (ครั้ง/ปี) I1: ระดับผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการเรียนการ สอนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย			

ประเด็นความเสี่ยง	สัญญาณเตือนภัย (Early Warning Indicators)	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568	ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569			
ผศ.สิทธิโชค จันทร์ย่อง	หน่วยงานภายนอก ไม่พร้อมใช้งานหรือขาดความต่อเนื่องในการรองรับภาวะฉุกเฉิน					
12. สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไขประเด็นอุปกรณ์ ที่ดิน อาคาร และสิ่งปลูกสร้าง (Financial: F), (Compliance: C) ผู้รับผิดชอบหลัก อ.สถาพร ขุนเพชร	1) ข้อสังเกตและข้อทักท้วงจาก สตง. เพิ่มขึ้นหรือพบซ้ำในประเด็นเดิมจากปีก่อน 2) รายงานการเงินมีความคลาดเคลื่อนหรือบันทึกบัญชีไม่ถูกต้อง และการกระทบยอดบัญชีสำคัญล่าช้าหรือไม่สมบูรณ์ 3) การส่งข้อมูลและเอกสารประกอบการเงินล่าช้า ไม่ครบถ้วน และพบจุดอ่อนของระบบควบคุมภายในด้านการเงินและบัญชีอย่างต่อเนื่อง			โอกาส	ผลกระทบ	รวม
			แผน	L = 4	I = 4	16 (สูง)
			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L = 2	I = 2	4 (น้อย)
			L1: ความถี่ของการได้รับรายงานงบการเงินแบบมีเงื่อนไขหรือเลวร้ายกว่า I1: ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการกำกับติดตาม			
13. รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง (Financial: F), (Strategic: S) ผู้รับผิดชอบหลัก ผศ.อุตร นามเสน	1) จำนวนผู้สมัครและจำนวนนักศึกษาใหม่ลดลงต่อเนื่อง ส่งผลให้รายได้ค่าเล่าเรียนลดลงตามไปด้วย 2) รายได้จากแหล่งอื่น เช่น รายได้จากบริการวิชาการ งานวิจัย หรือการเช่าพื้นที่ มีแนวโน้มลดลงกว่าปีก่อนหรือไม่เป็นไปตามแผน 3) ค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นเร็วกว่ารายได้ส่งผลกระทบต่อกระแสเงินสดและเสถียรภาพทางการเงินของมหาวิทยาลัย			โอกาส	ผลกระทบ	รวม
			แผน	L1 = 4	I1 = 4	16 (สูง)
			ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2	I1 = 2	4 (น้อย)
			L1: การคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์และการประเมินแนวโน้มรายได้ L2: การทบทวนความยั่งยืนของรายได้และปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงิน I1: ผลกระทบด้านรายได้ ร้อยละความสำเร็จของรายได้เมื่อเทียบกับเป้าหมาย			

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1 แผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปี มีแนวโน้มไม่บรรลุเป้าหมาย

ความเสี่ยงนี้หมายถึงโอกาสที่การดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ระยะปานกลาง 5 ปีของมหาวิทยาลัย จะไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดผลลัพธ์สำคัญ (Key Results) ได้ตามที่กำหนด เนื่องจากข้อจำกัดด้านทรัพยากร ความไม่ต่อเนื่องของการถ่ายทอดยุทธศาสตร์ (Strategy Deployment) การบูรณาการแผนงานและระบบงาน (Work Systems & Integration) ที่ยังไม่ทั่วถึงและระบบติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Review & Measurement) ที่ยังไม่เข้มแข็งซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน (Competitiveness) ความพึงพอใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและการบรรลุผลตามกรอบการประเมินคุณภาพ EdPEx ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ไม่สามารถการสื่อสารองค์กรหรือถ่ายทอด วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและ เห็นความสำคัญ ได้อย่างทั่วถึงทุกระดับ 2) มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ขาดงบประมาณหรือ การจัดสรรงบประมาณที่ไม่สอดคล้องกับ เป้าหมาย หรือการประมาณการทรัพยากรที่ต้องใช้ต่ำเกินไป ขาดบุคลากรที่มีทักษะที่จำเป็น หรือเทคโนโลยีที่จำเป็น 3) วัฒนธรรมองค์กรความเคยชิน ยึดติดกับวิธีการ ทำงานแบบเดิม หรือการต่อต้านการ เปลี่ยนแปลงขาดนวัตกรรมและความคิด สร้างสรรค์ 4) โครงสร้างองค์กรระบบลำดับชั้นที่ซับซ้อน เกินไป การแบ่งแยกหน่วยงานที่ไม่เอื้อต่อการ ทำงานร่วมกัน กระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ลำช้า หรือไม่ยืดหยุ่น 5) 5) การจัดการความรู้ที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่สามารถรวบรวม แบ่งปัน หรือใช้ประโยชน์ จากความรู้และประสบการณ์ในองค์กร	1) ความไม่มั่นคงของสถานการณ์ทางการเมือง นโยบายภาครัฐ กฎระเบียบ ที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการบริหารมหาวิทยาลัย 2) การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ - ภาวะ เศรษฐกิจถดถอย เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย หรือ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่คาดคิด ส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนงบประมาณ ภาครัฐ 3) การแข่งขันในตลาดการศึกษาสูง มหาวิทยาลัย ต้องปรับกลยุทธ์ในการจัดการศึกษา ให้มีความ ยืดหยุ่น และทันต่อการเปลี่ยนแปลง 4) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของกลุ่มเป้าหมาย (ผู้เรียน) ความต้องการ ความชอบ หรือการ ตัดสินใจเลือกสถานที่ศึกษาเปลี่ยนไป ให้ความ สนใจปริญญา্ন้อยลง 5) ความก้าวหน้าและการเปลี่ยนแปลงของ เทคโนโลยี อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บุคลากร และมหาวิทยาลัยปรับตัวไม่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง 6) การเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ โครงสร้างอายุประชากร การเคลื่อนย้ายแรงงาน หรือการเติบโตของชุมชนเมือง ส่งผลให้ มหาวิทยาลัยต้องปรับแผนฯ เพื่อรองรับการ เปลี่ยนแปลง

2. ผลกระทบของความเล็งต่อมหาวิทยาลัย

- 1) การขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายวิสัยทัศน์ ล้าช้ากว่ากำหนด ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร
- 2) ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา บุคลากร ผู้ปกครอง ภาครัฐกิจ/ภาคอุตสาหกรรม สังคมชุมชน) ที่มีต่อมหาวิทยาลัยลดลง
- 3) การพัฒนาตามภารกิจของมหาวิทยาลัย ไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดการศึกษาได้

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 ร้อยละของความสำเร็จของการบรรลุตามแผนปฏิบัติงานและแผนการใช้จ่ายงบประมาณ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 คำนวณจาก (จำนวนตัวชี้วัดที่บรรลุตามเป้าหมาย ÷ จำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด) X 100	มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ	L2: การทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้และการปรับปรุงกลยุทธ์	I1: ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย
5 (สูงมาก)	ไม่มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์	ไม่มีการทบทวนความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์	ความสำเร็จน้อยกว่า ร้อยละ 50
4 (สูง)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์	มีการทบทวนความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์ แต่ไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์ แม้จะมีความจำเป็น	ความสำเร็จมากกว่า ร้อยละ 50-60
3 (ปานกลาง)	มีการคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์ แต่ไม่ครอบคลุมทุกด้าน และมีแนวทางการบริหารความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบ และทวนสอบภาพอนาคต 1 ครั้ง/ปี	มีการทบทวนความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงกลยุทธ์บางส่วน แต่การนำไปใช้ยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน อย่างน้อย ปีละ 1 ครั้ง	ความสำเร็จมากกว่า ร้อยละ 60-70
2 (น้อย)	มีการคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์และมีการพัฒนาแผนรองรับและมาตรการรองรับความเสี่ยงเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบและทวนสอบภาพอนาคต 2 ครั้ง/ปี	มีการทบทวนความยั่งยืนใช้ได้ของกลยุทธ์และมีการปรับปรุงกลยุทธ์เมื่อจำเป็น อย่างน้อย ปีละ 2 ครั้ง	ความสำเร็จมากกว่า ร้อยละ 70-80

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ	L2: การทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้และการปรับปรุงกลยุทธ์	I1: ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย
1 (น้อยมาก)	มีการคาดการณ์ล่วงหน้าอย่างครบถ้วน และมีแผนปฏิบัติการรองรับพร้อมมาตรการเชิงรุกในการลดความเสี่ยง เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลผลกระทบและทวนสอบภาพอนาคต มากกว่า 2 ครั้ง/ปี	มีการทบทวนและปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องและครบ	ความสำเร็จมากกว่าร้อยละ 80

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: การคาดการณ์อนาคตเชิงยุทธศาสตร์ และการประเมินผลกระทบ	ข้อมูลการวิเคราะห์แนวโน้มสถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น การเปลี่ยนแปลงของบริบทภายในและภายนอก ความพร้อมของบุคลากร และสภาพแวดล้อมการแข่งขัน เพื่อนำมาประเมินโอกาสและผลกระทบของความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
L2: การทวนสอบความยั่งยืนใช้ได้และการปรับปรุงกลยุทธ์	ผลการติดตามและทบทวนกลยุทธ์ตามรอบการบริหาร เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ยังสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันหรือจำเป็นต้องปรับปรุงเพิ่มเติม เพื่อควบคุมและลดระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่
I1: ร้อยละของความสำเร็จในการดำเนินงานในการบรรลุเป้าหมาย	เป็นผลการประเมินจากสัดส่วนตัวชี้วัดที่บรรลุเป้าหมายเมื่อเทียบกับจำนวนตัวชี้วัดทั้งหมด ใช้สะท้อนระดับความสำเร็จของการดำเนินงาน และบ่งชี้ระดับความเสี่ยงที่ยังคงหลงเหลืออยู่

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 3 I1 = 3	6 ปานกลาง
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 2 I1 = 2	4 น้อย
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 1 I1 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) ทบทวนแผนยุทธศาสตร์ให้มีความสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง	- กองนโยบายและแผน
2) กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน ผลการดำเนินงาน แผนยุทธศาสตร์ ต่อสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร และ กรรมการฯ ที่เกี่ยวข้อง	- กองนโยบายและแผน
3) สร้างการรับรู้ และถ่ายทอดแผน สู่การปฏิบัติ แก่ประชาคม และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง ทุกระดับ อย่างสม่ำเสมอ	- กองนโยบายและแผน
4) นำระบบดิจิทัลสนับสนุน การวิเคราะห์ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์	- กองนโยบายและแผน
5) มอบหมายผู้กำกับดูแล และขับเคลื่อนแผนฯ ไปสู่การปฏิบัติ อย่างเป็นรูปธรรมในทุกระดับ	- กองนโยบายและแผน
6) จัดสรรงบประมาณให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์	- กองนโยบายและแผน

8. ผู้รับผิดชอบของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์อูธร นามเสน)
- 2) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2 การบริหารจัดการข้อมูลในการวิเคราะห์ต้นทุนการผลิต

ความเสี่ยงนี้หมายถึงโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะมีข้อมูลต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่ไม่ถูกต้อง ไม่ครบถ้วน หรือไม่ทันเวลา เนื่องจากการบริหารจัดการข้อมูลต้นทุนและระบบบัญชีต้นทุนยังไม่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการใช้ระบบสารสนเทศและการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างหน่วยงานยังไม่เป็นระบบ ส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถวิเคราะห์ต้นทุนการผลิตและบริหารงบประมาณได้อย่างเหมาะสม โปร่งใส และคุ้มค่า ซึ่งอาจกระทบต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) การเปลี่ยนแปลงนโยบายการศึกษาส่งผลต่อโครงสร้างค่าใช้จ่ายของมหาวิทยาลัย 2) ขาดระบบบัญชีต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ ทำให้ไม่สามารถติดตามและวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายในแต่ละหน่วยงานได้อย่างแม่นยำ 3) บุคลากรขาดความรู้ด้านการวิเคราะห์ต้นทุน ส่งผลให้การคำนวณต้นทุนและการตัดสินใจทางการเงินไม่มีประสิทธิภาพ 4) การใช้ระบบสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลไม่เป็นระบบทำให้ข้อมูลค่าใช้จ่ายไม่ครบถ้วน และยากต่อการวิเคราะห์ 5) การแลกเปลี่ยนข้อมูลภายในไม่เป็นระบบ ส่งผลให้แผนงบประมาณและการบริหารค่าใช้จ่ายขาดความสอดคล้องกัน	1) การแข่งขันกับสถาบันอื่นอาจกดดันให้มหาวิทยาลัยต้องปรับลดค่าใช้จ่ายโดยไม่มีการวิเคราะห์ที่เหมาะสม 2) ภาวะเศรษฐกิจที่ไม่แน่นอนอาจส่งผลกระทบต่อจัดสรรงบประมาณและการบริหารค่าใช้จ่าย 3) การเปลี่ยนแปลงของแหล่งรายได้ เช่น ทุนสนับสนุนจากภาครัฐที่อาจลดลง

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) การจัดสรรงบประมาณไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้บางโครงการขาดเงินทุน
- 2) ขาดข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง ส่งผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการวางแผนทางการเงิน
- 3) ค่าใช้จ่ายดำเนินการสูงกว่าที่ควรเป็น อาจทำให้มหาวิทยาลัยบริหารงานไม่เต็มประสิทธิภาพ
- 4) ขาดความโปร่งใสในการใช้จ่ายงบประมาณ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นจากทั้งบุคลากรภายในและภาคีเครือข่ายภายนอก
- 5) การแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่นลดลง เนื่องจากไม่สามารถบริหารต้นทุนและงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 ความแม่นยำของข้อมูลต้นทุนและค่าใช้จ่าย (ร้อยละ)คำนวณจาก (จำนวนข้อมูลต้นทุนที่ถูกต้อง ÷ จำนวนข้อมูลต้นทุนทั้งหมด) × 100	ร้อยละ 90 ขึ้นไป	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	น้อยกว่า ร้อยละ 70
KRI2 ระดับความสอดคล้องของการใช้จ่ายกับงบประมาณที่วางแผนไว้ (ร้อยละ) คำนวณจาก (ค่าใช้จ่ายจริงที่สอดคล้องกับงบประมาณ ÷ ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมด) × 100	ร้อยละ 85 ขึ้นไป	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 75	น้อยกว่า ร้อยละ 65
KRI3 จำนวนครั้งที่มีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารงบประมาณ (ครั้ง/ปี) คำนวณจาก จำนวนครั้งที่มีการประชุม/ทบทวนแผนงบประมาณ	อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี	ไม่น้อยกว่า 2 ครั้งต่อปี	น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
	L1: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลต้นทุน (%)	I1: การจัดการงบประมาณและต้นทุนของมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่าร้อยละ 20 ของข้อมูลต้นทุนมีความคลาดเคลื่อน	งบประมาณขาดสภาพคล่องรุนแรง ส่งผลให้โครงการหลักหยุดชะงัก
4 (สูง)	ร้อยละ 15-20 ของข้อมูลต้นทุนมีความคลาดเคลื่อน	งบประมาณขาดสภาพคล่องบางส่วน กระทบต่อการบริหารต้นทุน
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 10-14 ของข้อมูลต้นทุนมีความคลาดเคลื่อน	มีข้อจำกัดในการจัดสรรงบประมาณ แต่ยังพอจัดการได้
2 (น้อย)	ร้อยละ 5-9 ของข้อมูลต้นทุนมีความคลาดเคลื่อนเล็กน้อย	มีการเบี่ยงเบนของต้นทุนเล็กน้อย สามารถปรับแผนได้
1 (น้อยมาก)	น้อยกว่าร้อยละ 5 ของข้อมูลต้นทุนมีความคลาดเคลื่อน	งบประมาณและต้นทุนเป็นไปตามแผน ไม่มีผลกระทบสำคัญ

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูล ต้นทุน (%)	ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง “ข้อมูลต้นทุนที่ตรวจสอบแล้วว่าถูกต้อง” กับ “จำนวนข้อมูลต้นทุนทั้งหมด” ในระบบบัญชีและรายงานงบประมาณของมหาวิทยาลัย โดยแสดงเป็นร้อยละของรายการที่มีความคลาดเคลื่อน เช่น ข้อมูลไม่ครบถ้วน การบันทึกผิดพลาด หรือยอดไม่ตรงกับหลักฐานทางการเงิน อ้างอิงจากฐานข้อมูลกองคลังและผลการตรวจสอบภายใน หรือรายงานตรวจสอบงบการเงินประจำปี
I: การจัดการงบประมาณและต้นทุนของมหาวิทยาลัย	ข้อมูลจากรายงานการจัดสรรงบประมาณ รายงานผลการเบิกจ่ายเทียบกับงบประมาณที่ได้รับอนุมัติ รายงานวิเคราะห์สภาพคล่อง และข้อสังเกตจากการตรวจสอบงบการเงินหรือการตรวจสอบภายใน เพื่อใช้ประเมินระดับผลกระทบต่อการดำเนินโครงการหลัก ความต่อเนื่องของภารกิจ และประสิทธิภาพในการบริหารต้นทุนของมหาวิทยาลัย

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L = 5	I = 3	15 สูง
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L = 3	I = 3	9 ปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L = 2	I = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) กำหนดให้มีคณะกรรมการบริหารงบประมาณและต้นทุนคอยกำกับดูแล	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
2) พัฒนาระบบบัญชีต้นทุนแบบ Activity-Based Costing (ABC) เพื่อให้สามารถติดตามต้นทุนและค่าใช้จ่ายของแต่ละหน่วยงานได้อย่างแม่นยำและวิเคราะห์ข้อมูล	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศเทคโนโลยีสารสนเทศ
3) กำหนดมาตรการให้ทุกหน่วยงานใช้งานระบบสารสนเทศทางการเงินให้สามารถบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อความถูกต้องของข้อมูล	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4) เพิ่มมาตรการตรวจสอบและติดตามการใช้จ่ายให้เป็นไปตามแผนงบประมาณอย่างเคร่งครัด	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - คณะกรรมการตรวจสอบภายใน
5) กำหนดให้ทุกโครงการต้องมีการประเมินต้นทุนและผลตอบแทน (ROI) ก่อนอนุมัติการใช้งบประมาณ	- กองคลัง - กองแผน

8. ผู้รับผิดชอบของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ขุนเพชร)
- 2) ผู้อำนวยการกองคลัง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3 การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้มีประสิทธิภาพครอบคลุมการจัดเก็บ การใช้งาน และการตรวจสอบทรัพย์สิน

การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ของมหาวิทยาลัยในด้านการจัดเก็บ การเบิกจ่าย การใช้งาน การบำรุงรักษา และการตรวจสอบทรัพย์สิน ยังดำเนินการไม่เป็นระบบและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งองค์กรข้อมูลพัสดุและครุภัณฑ์ขาดความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และตรวจสอบย้อนกลับได้ยากส่งผลให้เกิดความเสี่ยงต่อการสูญหายหรือชำรุดเกินความจำเป็น และการใช้ทรัพย์สินไม่คุ้มค่า ข้อมูลทรัพย์สินอาจไม่ตรงกับข้อเท็จจริง ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นฐานในการตัดสินใจเชิงบริหารและวางแผนงบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพและอาจถูกหักท้วงหรือมีข้อสังเกตจากหน่วยงานตรวจสอบหรือหน่วยงานกำกับดูแล

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) การเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดซื้อจัดจ้างภาครัฐที่เข้มงวด	1) ขาดระบบติดตามและบูรณาการข้อมูลจัดซื้อจัดจ้าง
2) ความผันผวนของราคาสินค้าและครุภัณฑ์	2) บุคลากรขาดความรู้เกี่ยวกับระเบียบและแนวทางปฏิบัติด้านการจัดซื้อจัดจ้าง
3) ข้อจำกัดของซัพพลายเออร์และกระบวนการคัดเลือกผู้ส่งมอบ	3) ระบบบริหารพัสดุและครุภัณฑ์มีข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน
4) ข้อกำหนดทางกฎหมายที่เปลี่ยนแปลงบ่อย	4) การวางแผนจัดซื้อจัดจ้างขาดความเป็นระบบ
5) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและมาตรฐานด้านการจัดซื้อ	5) การใช้เอกสารและกระบวนการที่ซับซ้อนทำให้เกิดความล่าช้าและข้อผิดพลาด

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) กระบวนการจัดซื้อจัดจ้างใช้เวลานานขึ้น ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน
- 2) สินทรัพย์และพัสดุไม่ได้ถูกใช้งานอย่างเต็มประสิทธิภาพเกิดสินทรัพย์ที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้ หรือสูญหาย
- 3) การสูญเสียทรัพยากรและต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากข้อมูลสินทรัพย์ที่ล้าสมัยและการจัดการที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) ขาดความโปร่งใสและการตรวจสอบภายในที่เพียงพอ อาจส่งผลให้เกิดความผิดพลาดและความไม่ไว้วางใจจากภายในองค์กร
- 5) มหาวิทยาลัยต้องเผชิญกับปัญหาการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก หากไม่มีการปรับปรุงกระบวนการ อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปราะบางความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 ร้อยละความถูกต้องของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์ คำนวณจาก (จำนวนสินทรัพย์ที่มีข้อมูลถูกต้อง ÷ จำนวนสินทรัพย์ทั้งหมด) × 100	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95%	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85%	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 70
KRI2 ระยะเวลาเฉลี่ยในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้าง คำนวณจาก ค่าเฉลี่ยของจำนวนวันในการดำเนินการจัดซื้อจัดจ้างจากเริ่มต้นถึงเสร็จสิ้น	ไม่เกิน 45 วัน	ไม่เกิน 60 วัน	ไม่เกิน 75 วัน
KRI3 จำนวนครั้งที่มีการทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารงบประมาณ (ครั้ง/ปี) คำนวณจาก จำนวนข้อผิดพลาดในการจัดซื้อจัดจ้างและบริหารพัสดุที่ถูกตรวจพบในแต่ละปี	อย่างน้อย 4 ครั้งต่อปี	อย่างน้อย 2 ครั้งต่อปี	ไม่น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
	L1: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์ (%)	I1: การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ต่อมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่าร้อยละ 20 ของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์มีข้อผิดพลาด	เกิดความล่าช้าอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย
4 (สูง)	ร้อยละ 15-20 ของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์มีข้อผิดพลาด	มีความล่าช้าในระดับสูง ส่งผลกระทบต่อแผนงานบางส่วน
3 (ปานกลาง)	ร้อยละ 10-14 ของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์มีข้อผิดพลาด	เกิดความล่าช้าในระดับปานกลาง มีผลกระทบต่อบางโครงการ
2 (น้อย)	ร้อยละ 5-9 ของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์มีข้อผิดพลาด	เกิดความล่าช้าเล็กน้อย สามารถจัดการได้โดยไม่ส่งผลกระทบร้ายแรง
1 (น้อยมาก)	น้อยกว่าร้อยละ 5 ของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์มีข้อผิดพลาด	ไม่มีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L: ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลสินทรัพย์และครุภัณฑ์ (%)	ข้อมูลเปรียบเทียบระหว่าง “จำนวนรายการสินทรัพย์และครุภัณฑ์ที่ตรวจสอบพบว่ามีข้อมูลถูกต้องครบถ้วน” กับ “จำนวนสินทรัพย์และครุภัณฑ์ทั้งหมด” โดยคำนวณเป็นร้อยละของรายการที่มีข้อผิดพลาดหรือคลาดเคลื่อน เช่น ข้อมูลไม่เป็นปัจจุบัน ไม่ตรงกับหลักฐานการตรวจรับ หรือไม่พบในระหว่างการตรวจนับ อ้างอิงจากทะเบียนพัสดุของกองคลัง รายงานตรวจนับพัสดุประจำปี และรายงานตรวจสอบภายใน
I: การบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ต่อมหาวิทยาลัย	ข้อมูลจากรายงานผลการจัดเก็บ การใช้งาน และการตรวจนับพัสดุ-ครุภัณฑ์ รายงานซ่อมบำรุง รายงานการจัดซื้อทดแทน รวมถึงข้อสังเกตจากการตรวจสอบภายใน เพื่อนำมาประเมินผลกระทบต่อการดำเนินงานหลัก ความต่อเนื่องของภารกิจ ประสิทธิภาพการใช้งบประมาณ และความโปร่งใสในการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 5	I1 = 3	15 สูง
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L1 = 5	I1 = 3	15 สูง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2	I1 = 2	4 น้อย

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาระบบบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ที่สามารถติดตามและจัดเก็บข้อมูลแบบเรียลไทม์	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
2) กำหนดมาตรการให้ทุกหน่วยงานใช้ระบบสารสนเทศการจัดซื้อจัดจ้างที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ
3) กำหนดมาตรการให้ทุกหน่วยงาน ใช้งานระบบสารสนเทศทางการเงินให้สามารถบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงานเพื่อความถูกต้องของข้อมูล	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ
4) เพิ่มกลไกการตรวจสอบภายใน เพื่อป้องกันข้อผิดพลาดและการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - คณะกรรมการตรวจสอบภายใน
5) จัดทำคู่มือปฏิบัติการด้านการบริหารพัสดุและครุภัณฑ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี

8. ผู้รับผิดชอบของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร)
- 2) ผู้อำนวยการกองคลัง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 4 การกระทำความผิดที่เป็นการทุจริตในหน้าที่

ความเสี่ยงนี้ หมายถึงโอกาสที่ผู้บริหารหรือบุคลากรของมหาวิทยาลัยจะกระทำการทุจริต หรือไม่ปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบาย และมาตรฐานจริยธรรม เช่น การใช้ดุลพินิจโดยไม่โปร่งใส หรือการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่เป็นไปตามระเบียบ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ การบริหารงบประมาณ ความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนคะแนนการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx หมวด 1 ข้อ 1.2 การเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านจริยธรรมและความโปร่งใส และ ITA ของมหาวิทยาลัย จึงกำหนดให้เป็นความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร (Key Organizational Risk) ที่ต้องได้รับการติดตามอย่างใกล้ชิด

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกนำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) วัฒนธรรมองค์กรด้านความซื่อสัตย์สุจริตและการยึดถือกฎหมาย จริยธรรมยังไม่เข้มแข็ง ทำให้บางส่วนมองระเบียบเป็นภาระไม่เห็นผลกระทบต่อภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย 2) ระเบียบ/ข้อบังคับ/ขั้นตอนภายในซับซ้อน และการสื่อสารไม่ทั่วถึง ทำให้เกิดการตีความคลาดเคลื่อนหรือปฏิบัติไม่ตรงเจตนารมณ์ 3) ระบบควบคุมภายในและการกำกับติดตามในกระบวนการเสี่ยงสูง (การเงิน พัสดุ จัดซื้อจัดจ้าง ทรัพยากรบุคคล) ยังไม่เข้มแข็ง ทำให้เกิดช่องโหว่ต่อการทุจริต 4) บุคลากรบางส่วนขาดความรู้ ความเข้าใจ และการอบรมต่อเนื่องด้านกฎหมายการเงินการคลัง ระเบียบพัสดุ มาตรฐานจริยธรรม และกฎหมายป้องกันการทุจริต 5) กลไกแจ้งเบาะแสและช่องทางร้องเรียนยังไม่ชัดเจน ไม่เป็นที่รับรู้ และยังขาดความมั่นใจเรื่องการคุ้มครองผู้แจ้งเบาะแส 6) การนำข้อมูลจากการประเมิน ITA และรายงานตรวจสอบภายในมาเชื่อมโยงกับแผนบริหารความเสี่ยงด้านทุจริตอย่างเป็นระบบ ทำให้เน้นแก้ปัญหาภายหลัง มากกว่าป้องกันเชิงรุก	1) กฎหมายและนโยบายภาครัฐด้านการป้องกันทุจริตมีการปรับปรุงต่อเนื่อง หากหน่วยงานปรับตัวไม่ทัน เสี่ยงต่อการไม่ปฏิบัติตามเกณฑ์ 2) หน่วยงานกำกับ เช่น สตง. ป.ป.ช. ป.ป.ท. และกระทรวง อว. เข้มงวดมากขึ้น และใช้คะแนน ITA เป็นตัวชี้วัดสำคัญ 3) แรงกดดันจากสังคม สื่อมวลชน และโซเชียลมีเดีย ที่จับตามองความโปร่งใสของสถาบันอุดมศึกษา หากมีข้อร้องเรียนอาจกระทบชื่อเสียงรวดเร็ว 4) การขับเคลื่อนโครงการ/เครือข่าย STRONG MHESI ทำให้มาตรฐานจริยธรรมและธรรมาภิบาลของสถาบันอุดมศึกษาโดยรวมสูงขึ้น หน่วยงานที่พัฒนาช้าจะถูกมองว่ามีช่องว่างด้านธรรมาภิบาล 5) นโยบายระดับชาติและกระทรวงผลักดันให้ยกระดับคะแนน ITA หากไม่มีมาตรการรองรับเพียงพอ จะเสี่ยงต่อการมีคะแนนต่ำและถูกมองว่ามีความเสี่ยงด้านคุณธรรมและความโปร่งใส

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) การขับเคลื่อนมหาวิทยาลัยไปสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ และตัวชี้วัดสำคัญล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กร
- 2) ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (นักศึกษา บุคลากร ผู้ปกครอง ภาครัฐกิจ/ภาคอุตสาหกรรม ชุมชนและสังคม) ที่มีต่อมหาวิทยาลัยลดลง ส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกเรียน ร่วมมือหรือสนับสนุน
- 3) การพัฒนาตามภารกิจหลักของมหาวิทยาลัย (การจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม) อ่อนด้อยลง และไม่สามารถแข่งขันกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) เกิดความเสี่ยงต่อการถูกหักทวง ตรวจสอบ หรือถูกดำเนินการทางวินัย ทางปกครอง หรือทางกฎหมาย รวมทั้งความเสียหายต่อทรัพย์สินและงบประมาณของทางราชการ
- 5) คะแนนการประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) และคะแนนการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) ส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์เชิงลบต่อมหาวิทยาลัยและผู้บริหาร
- 6) บรรยากาศการทำงานและขวัญกำลังใจของบุคลากรลดลง อาจนำไปสู่วัฒนธรรมองค์กรที่เพิกเฉยหรือยอมรับพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการทุจริตและไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบในระยะยาว

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตที่ได้รับ (ครั้ง/ปี) คำนวณจาก (จำนวนข้อร้องเรียนที่ได้รับเกี่ยวกับการทุจริตในแต่ละปี)	มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	0-1 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ครั้งต่อปี
KRI2 จำนวนกรณีพิพาทการทุจริตหลังการตรวจสอบภายใน (ครั้ง/ปี) คำนวณจาก (จำนวนกรณีที่พบว่ามีการกระทำผิดหรือทุจริตจากรายงานการตรวจสอบภายใน)	มากกว่า 2 ครั้งต่อปี	0-1 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 2 ครั้งต่อปี
KRI3 ร้อยละความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับจริยธรรมและกฎหมายป้องกันทุจริต คำนวณจาก (จำนวนบุคลากรที่ผ่านการอบรมจริยธรรมและกฎหมายป้องกันทุจริต ÷ จำนวนบุคลากรทั้งหมด) × 100	น้อยกว่า ร้อยละ 70	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 85	น้อยกว่า ร้อยละ 70

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (ครั้ง/ปี)	L2: จำนวนกรณีที่พบการทุจริตหลังการตรวจสอบภายใน (ครั้ง/ปี)	I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 5 ครั้ง	มากกว่า 3 ครั้ง	เกิดความเสียหายรุนแรงต่อภาพลักษณ์และการบริหาร อาจนำไปสู่บทลงโทษทางกฎหมายหรือการถูกตรวจสอบ
4 (สูง)	4 ครั้ง	3 ครั้ง	เกิดผลกระทบเชิงลบต่อความเชื่อมั่นของบุคลากรและสังคม ส่งผลต่อความสามารถในการระดมทุนและความร่วมมือ
3 (ปานกลาง)	3 ครั้ง	2 ครั้ง	มีผลกระทบปานกลางต่อชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย และต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากในการแก้ไขและฟื้นฟูภาพลักษณ์
2 (น้อย)	2 ครั้ง	1 ครั้ง	มีผลกระทบบางส่วนต่อภาพลักษณ์ แต่สามารถบริหารจัดการได้โดยไม่กระทบต่อการดำเนินงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย
1 (น้อยมาก)	0-1 ครั้ง	0-1 ครั้ง	ไม่มีผลกระทบสำคัญต่อมหาวิทยาลัย

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต (ครั้ง/ปี)	จำนวนครั้งของข้อร้องเรียนที่มีผู้ยื่นต่อมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางที่หน่วยงานกำหนด ซึ่งมีเนื้อหากล่าวหาว่าเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยกระทำการทุจริต หรือประพฤติไม่ชอบ หรือฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมาตรฐานจริยธรรมของเจ้าหน้าที่ของรัฐ นับรวมทั้งข้อร้องเรียนที่มีมูลและไม่มีมูล แต่ต้องเป็นเรื่องที่อยู่ในข่ายพฤติการณ์ทุจริตหรือฝ่าฝืนกฎหมายเท่านั้น

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L2: จำนวนกรณีที่พบการทุจริตหลังการตรวจสอบภายใน (ครั้ง/ปี)	จำนวนกรณีที่หน่วยตรวจสอบภายในตรวจพบว่าเจ้าหน้าที่ของมหาวิทยาลัยมีการกระทำที่เป็น การทุจริต การใช้ตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ การฝ่าฝืนกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือมีพฤติกรรมส่อไปในทางทุจริต และได้มีการบันทึกผลเป็นทางการในรายงานผลการตรวจสอบแล้วว่า “มีมูล” หรือ “มีข้อบ่งชี้ว่ามีความผิด” ตามกฎหมายว่าด้วยวินัย การเงินการคลัง และการป้องกัน การทุจริต
I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	ผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อชื่อเสียง ความเชื่อถือ ความไว้วางใจ และความน่าเชื่อถือทางราชการ ของมหาวิทยาลัย อันเกิดจากเหตุทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย เช่น การถูกตรวจสอบหรือถูกทักท้วงโดยหน่วยงานกำกับดูแล (สตง., ป.ป.ช., ป.ป.ท., กระทรวง อว.) การเผยแพร่ในสื่อสาธารณะ ซึ่งก่อให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของหน่วยงาน การลดลงของคะแนนประเมินด้านคุณธรรมและความโปร่งใส (ITA) หรือผลการประเมินตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 5 L1 = 5	I1 = 5 I1 = 5	25 สูงมาก
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย)	L1 = 1 L1 = 1	I1 = 5 I1 = 5	5 ปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L1 = 2	I1 = 1 I1 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและ รายงานผล (Data Owner)
1) ทบทวนและปรับปรุงนโยบาย “Zero Tolerance” และ “No Gift Policy” 1.1) ทบทวนและปรับปรุงประกาศนโยบาย “Zero Tolerance” และ “No Gift Policy” (ภาษาไทย-อังกฤษ) ให้สอดคล้องกับแนวทางของสำนักงาน ป.ป.ช. 1.2) จัดทำสื่อประชาสัมพันธ์ในรูปแบบ Infographic เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์และสื่อดิจิทัลของมหาวิทยาลัย 1.3) จัดทำและขับเคลื่อน “ระบบรายงานการรับของขวัญและของกำนัล” ตามนโยบาย No Gift Policy ให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน 1.4) จัดทำแบบรายงานการรับทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใดอันอาจคำนวณเป็นเงินได้ (แบบฟอร์ม ITA – O22) เพื่อใช้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งมหาวิทยาลัย	กองบริหารงานบุคคล
2) แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม และขับเคลื่อนนโยบาย/มาตรการด้านจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต 2.1) การแต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม ● แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรม โดยคำสั่งมหาวิทยาลัย ● ทำหน้าที่กำหนดนโยบาย กำกับ ติดตาม และประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงและธรรมาภิบาลทั้งมหาวิทยาลัย 2.2) การทบทวนกฎ ระเบียบ และนโยบายด้านจริยธรรมและการป้องกันการทุจริต ● ทบทวนและปรับปรุงข้อบังคับว่าด้วยประมวลจริยธรรม นโยบายป้องกันและต่อต้านการทุจริต และมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ● ปรับปรุงให้สอดคล้องตามหลักเกณฑ์ของสำนักงาน ป.ป.ช. และสำนักงาน ก.พ. ● กำหนดให้เป็น “มาตรฐานการปฏิบัติราชการ” ของบุคลากรทุกระดับ ● เผยแพร่ข้อบังคับ/นโยบาย/มาตรการดังกล่าวผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย เพื่อให้บุคลากรและสาธารณชนเข้าถึงได้	กองบริหารงานบุคคล

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและ รายงานผล (Data Owner)
2.3) การจัดทำและติดตามแผนป้องกันการทุจริตและมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ● จัดทำรายงานผลการดำเนินการตามแผนป้องกันการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ● นำผลการดำเนินงานดังกล่าวไปใช้จัดทำ “แผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริต (Anti-Corruption Action Plan)” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ● จัดทำรายงานผล “มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 ● ใช้ข้อมูลดังกล่าวในการจัดทำ “มาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ● ติดตามและรายงานผลการดำเนินงานตามแผนป้องกันการทุจริตและมาตรการส่งเสริมคุณธรรมและความโปร่งใส ภายในหน่วยงานในปีงบประมาณนั้น ๆ 2.4) การจัดทำแผนความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นสินบน และการติดตามผล ● จัดทำ “แผนความเสี่ยงการทุจริตในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับสินบน” ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ● ใช้ผลจากรายงานแผนบริหารความเสี่ยงด้านการทุจริต ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 (ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2567 – 30 กันยายน 2568) เป็นข้อมูลประกอบ ● กำกับ ติดตาม และจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการป้องกันการทุจริตและแผนความเสี่ยงการทุจริตจากทุกหน่วยงาน “รอบ 6 เดือน” และ “รอบ 12 เดือน” ● จัดประชุมเพื่อติดตามและสรุปผลการดำเนินงานควบคู่กับการรายงานผลความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย ใน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 ดังนี้ รอบ 6 เดือน: วันพุธที่ 22 เมษายน 2569 และรอบ 12 เดือน: วันพุธที่ 21 ตุลาคม 2569 ● นำผลการดำเนินงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาลและจริยธรรมไปใช้ในการทบทวนและปรับปรุงแผนป้องกันการทุจริต แผนความเสี่ยงการทุจริต และการยกระดับผลการประเมิน ITA ในรอบปีถัดไป	

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและ รายงานผล (Data Owner)
3) แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และดำเนินการประเมิน ITA 3.1) แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับ ติดตาม และดำเนินการประเมิน คุณธรรมและความโปร่งใส (Integrity and Transparency Assessment: ITA) โดยคําสั่งมหาวิทยาลัย 3.2) วิเคราะห์ผลการดำเนินงาน ITA ในปีที่ผ่านมา และจัดทำ แนวทาง/แผนยกระดับผลการประเมินในปีถัดไป 3.3) วางแผน กำกับ ติดตาม และดำเนินการจัดเก็บ ตรวจสอบ และเปิดเผยข้อมูลให้เป็นไปตามเกณฑ์การประเมิน ITA 3.4) ครอบคลุมการประเมิน 3 หมวด ได้แก่ การเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณะ (OIT) การรับรู้ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (EIT) และ การรับรู้ของบุคลากรภายใน (IIT) 3.5) ตรวจสอบให้ข้อมูลและหลักฐานมีความครบถ้วน ถูกต้อง ทันสมัย และเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด 3.6) ประสานงานการเผยแพร่ข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของมหาวิทยาลัย 3.7) กรอกและยืนยันข้อมูลในระบบ ITAS ให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 30 เมษายน 2569	งานประกันคุณภาพ สำนักงาน อธิการบดี สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
4) แต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ และพัฒนาช่องทาง ร้องเรียนการทุจริต 4.1) แต่งตั้งคณะกรรมการอุทธรณ์และร้องทุกข์ โดยคําสั่ง มหาวิทยาลัย 4.2) ทบทวนและปรับปรุง “ช่องทางการรับเรื่องร้องเรียนการทุจริต และประพฤติมิชอบ” รวมทั้งช่องทาง “การแจ้งเบาะแส” ให้หลากหลาย และเข้าถึงง่าย 4.3) จัดทำรายงานสถิติเรื่องร้องเรียนการทุจริตและประพฤติมิชอบ เป็นรายเดือน 4.4) สรุปผลแบบสอบถามความพึงพอใจต่อช่องทางการรับเรื่อง ร้องเรียน ปีงบประมาณ พ.ศ. 2568 4.5) จัดทำรายงานผลการดำเนินงานในปีงบประมาณ พ.ศ. 2569 อย่างน้อย 2 รอบ ได้แก่ รอบ 6 เดือน และ รอบ 12 เดือน	งานนิติการ กองบริหารงาน บุคคล สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ งานประกันคุณภาพ สำนักงาน อธิการบดี
5) โครงการ/หลักสูตรอบรม หรือการเรียนรู้ออนไลน์ด้านจริยธรรม คุณธรรม และการป้องกันการทุจริต 5.1) จัดโครงการหรือหลักสูตรอบรม/การเรียนรู้ออนไลน์ด้าน จริยธรรม คุณธรรม และการป้องกันการทุจริตสำหรับบุคลากรทุกระดับ อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	งานพัฒนาบุคลากร กองบริหารงานบุคคล

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและ รายงานผล (Data Owner)
5.2) จัดทำแบบประเมินความรู้ “ก่อน-หลัง” การอบรม เพื่อวัดการเปลี่ยนแปลงด้านความรู้และทัศนคติ 5.3) บันทึกข้อมูลการเข้าร่วมอบรมในระบบสารสนเทศทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัย 5.4) ใช้ข้อมูลดังกล่าวเพื่อติดตามระดับความเข้าใจของบุคลากร และเป็นหลักฐานประกอบการประเมิน ITA และ EdPEX	
6) จัดทำแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับสูง (Executive Code of Conduct) และการประเมินตนเอง 6.1) จัดทำแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับสูง (Executive Code of Conduct) 6.2) จัดทำแบบลงนามรับทราบ (Integrity Pledge) ให้ผู้บริหารระดับสูงลงนามแสดงเจตจำนงสุจริต 6.3) จัดประชุมแลกเปลี่ยนแนวทางธรรมาภิบาล และทบทวนความเสี่ยงจากการใช้ดุลยพินิจของผู้บริหาร 6.4) จัดทำแบบประเมินตนเองด้านธรรมาภิบาลของผู้บริหาร (Executive Integrity Self-Assessment) 6.5) สรุปผลการประเมินเพื่อนำไปใช้ในการวางแผนพัฒนาผู้บริหาร และปรับปรุงระบบกำกับดูแลของมหาวิทยาลัย 6.6) เผยแพร่เจตจำนงสุจริตและแนวปฏิบัติด้านธรรมาภิบาลผ่านช่องทาง OIT	กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

8. ผู้รับผิดชอบของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) อธิการบดีมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย
- 2) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ขุนเพชร)
- 3) ผู้ช่วยอธิการบดี (รองศาสตราจารย์วรรณพร ชีวภูมิพงศ์)
- 4) ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5 การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ

ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการที่บุคลากร นักศึกษา หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย กระทำการฝ่าฝืนหรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพที่กำหนดไว้ เช่น การคัดลอกผลงานทางวิชาการ (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลการวิจัย การประพาดพิงจรรยาบรรณของผู้สอนหรือผู้วิจัย การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือการละเมิดหลักเกณฑ์จริยธรรมในการผลิตผลงานวิชาการและการบริการวิชาการ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ขาดแนวทาง มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ ทำให้การปฏิบัติและการตีความไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมทางวิชาการ และมาตรฐานความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพอย่างเพียงพอ 3) แรงกดดันด้านการผลิตผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาชีพ หรือผลงานตีพิมพ์ เพื่อใช้ในการประเมินผลงาน ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4) ขาดกลไกตรวจสอบ ติดตาม และบทลงโทษทางจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การละเมิดจริยธรรมไม่ถูกจัดการอย่างเหมาะสม 5) ขาดการอบรม ส่งเสริมความตระหนักรู้ และพัฒนาจิตสำนึกด้านจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	1) ความต้องการผลงานทางวิชาการและวิชาชีพที่สูงขึ้นเพื่อการขอตำแหน่งทางวิชาการ การรับทุนวิจัย และการประเมินผลงาน ส่งผลให้เกิดแรงกดดันต่อบุคลากร 2) อิทธิพลของสื่อ สื่อสังคมออนไลน์ และฐานข้อมูลออนไลน์ที่ทำให้การคัดลอกผลงาน (Plagiarism) หรือการใช้ผลงานผู้อื่นเป็นเรื่องง่ายและแพร่หลาย 3) การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา การจัดอันดับ และมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์ที่เข้มงวดจากหน่วยงานภายนอก 4) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่อง และอยู่ระหว่างการขยายขอบเขตให้ครอบคลุมทั่วถึงในทุกกรณี 5) ค่านิยมและกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียง จำนวนผลงาน และความสำเร็จภายนอกมากกว่าคุณภาพหรือจริยธรรมทางวิชาการ

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง จากกรณีคัดลอกผลงาน บิดเบือนข้อมูลวิจัย หรือประพฤติดิจจรยาบรรณทางวิชาชีพ
- 2) คุณภาพและความน่าเชื่อถือของผลงานวิชาการและวิจัยลดลง ส่งผลต่อการตีพิมพ์ การขอตำแหน่งทางวิชาการ และการได้รับทุนสนับสนุน
- 3) เสี่ยงต่อการถูกสอบสวน ลงโทษ หรือเพิกถอนผลงานทางวิชาการ จากหน่วยงานกำกับดูแลภายในและภายนอก
- 4) กระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและความไว้วางใจของนักศึกษา เนื่องจากผู้สอนหรือผู้วิจัยละเมิดมาตรฐานจริยธรรม

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนกรณีการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพที่ได้รับรายงาน (ครั้งต่อปี) คำนวณจาก (จำนวนรายงานการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ วิชาชีพในแต่ละปี)	น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	ไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 3 ครั้งต่อปี
KRI2 จำนวนผลงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหาด้านจริยธรรม (ครั้งต่อปี) คำนวณจาก (จำนวนผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหาด้านจริยธรรมในแต่ละปี)	น้อยกว่า 1 ครั้งต่อปี	ไม่เกิน 2 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 3 ครั้งต่อปี
KRI3 ร้อยละของบุคลากร/นักศึกษาที่ผ่านการอบรมด้านจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ (ร้อยละ)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 80	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 75	น้อยกว่า ร้อยละ 60

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนกรณีการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง/ปี)	L2: จำนวนผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหาด้านจริยธรรม (ครั้ง/ปี)	I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 5 ครั้ง	มากกว่า 3 ครั้ง	เกิดความเสียหายรุนแรงต่อชื่อเสียงและมาตรฐานวิชาการ วิชาชีพของมหาวิทยาลัย
4 (สูง)	4 ครั้ง	3 ครั้ง	เกิดผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก
3 (ปานกลาง)	3-5 ครั้ง	2 ครั้ง	มีผลกระทบปานกลางต่อคุณภาพของงานวิจัย ผลงานทางวิชาการ วิชาชีพ และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย
2 (น้อย)	1-2 ครั้ง	1 ครั้ง	มีผลกระทบบางส่วน แต่สามารถบริหารจัดการได้โดยไม่กระทบต่อภาพลักษณ์โดยรวม
1 (น้อยมาก)	ไม่มีรายงานการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ วิชาชีพ	ไม่มีผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหาด้านจริยธรรม	ไม่มีผลกระทบสำคัญต่อมหาวิทยาลัย

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนกรณีการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง/ปี)	ข้อมูลจำนวนกรณีที่มีรายงานการคัดลอกผลงานทางวิชาการ (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลวิจัย การทำข้อมูลเท็จ หรือการประพฤติผิดจรรยาบรรณทางวิชาชีพในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยรวบรวมจากรายงานของคณะ/หน่วยงาน ระบบตรวจสอบความซ้ำซ้อน และรายงานผลการสอบสวนวินัย
L2: จำนวนผลงานที่ถูกเพิกถอนหรือมีข้อครหาด้านจริยธรรม (ครั้ง/ปี)	ข้อมูลจำนวนผลงานวิจัย บทความวิชาการ วิทยานิพนธ์ หรือผลงานทางวิชาชีพที่ถูกเพิกถอน ถูกสอบสวน หรือได้รับข้อครหาว่าฝ่าฝืนจริยธรรมทางวิชาการในปีงบประมาณนั้น ๆ โดยอาศัยข้อมูลจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านวิจัย คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย และแหล่งข้อมูลภายนอกที่เกี่ยวข้อง
I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	ข้อมูลผลกระทบเชิงภาพลักษณ์ที่เกิดจากกรณีละเมิดจริยธรรม เช่น ข้อร้องเรียนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข่าวสารเชิงลบในสื่อ ความคิดเห็นจากหน่วยงานภายนอก การลดลงของการยอมรับผลงานวิจัย ความร่วมมือทางวิชาการ หรือผลกระทบต่อการจัดอันดับ/การประเมินคุณภาพ

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 5 L2 = 5	I1 = 5	25 สูงมาก
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L1 = 1 L2 = 1	I1 = 5	5 ปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาระบบตรวจสอบการคัดลอกงานและการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	- กองบริหารงานบุคคล - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2) จัดอบรมบุคลากรและนักศึกษาเกี่ยวกับจริยธรรมทางวิชาการและแนวปฏิบัติที่ถูกต้อง	- กองบริหารงานบุคคล
3) กำหนดนโยบายและแนวทางปฏิบัติที่เข้มงวดเกี่ยวกับการอ้างอิงและการใช้แหล่งข้อมูล	- กองบริหารงานบุคคล - คณะกรรมการจริยธรรมทางวิชาการ
4) โปรแกรมตรวจสอบการคัดลอกงานและความซ้ำซ้อนของงานวิจัย และเพิ่มความเข้มงวดในการตรวจสอบก่อนเผยแพร่งานวิจัยและวิทยานิพนธ์	- กองบริหารงานบุคคล - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
5) กำหนดบทลงโทษที่ชัดเจนและเป็นธรรมสำหรับผู้ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	- กองบริหารงานบุคคล - คณะกรรมการจริยธรรมทางวิชาการ
6) ส่งเสริมวัฒนธรรมทางวิชาการที่ให้ความสำคัญกับความซื่อสัตย์และคุณภาพของผลงานมากกว่าปริมาณ	- กองบริหารงานบุคคล

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร)
- 2) ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6 การใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์ผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาไม่บรรลุเป้าหมาย

ความเสี่ยงนี้หมายถึง ความเสี่ยงที่ผลงานวิจัย อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร นวัตกรรม และผลงานสร้างสรรค์ของมหาวิทยาลัย ไม่สามารถขยายผลหรือนำไปใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากข้อจำกัดด้านการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา การพัฒนาผลงานจากระดับห้องปฏิบัติการสู่ระดับพร้อมใช้ (Technology Readiness Level: TRL) การจับคู่กับความต้องการของภาคอุตสาหกรรม และการถ่ายทอดเทคโนโลยีที่ยังไม่เข้มแข็ง ส่งผลให้มหาวิทยาลัยอาจไม่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม” (Innovative University for Society) และบทบาทของมหาวิทยาลัยด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม กลุ่มที่ 2 สูญเสียโอกาสในการเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจและการสร้างประโยชน์ต่อชุมชนและสังคม ตลอดจนลดศักยภาพในการพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและขีดความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ขาดนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการส่งเสริมการใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์จากงานวิจัย 2) ขาดกลไกสนับสนุน เช่น เงินทุน บุคลากรเฉพาะทาง 2) และโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็น 3) กระบวนการบริหารจัดการสิทธิบัตรและอนุสิทธิบัตรไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดความล่าช้าในการขึ้นทะเบียนและถ่ายทอดเทคโนโลยี 4) บุคลากรและนักวิจัยขาดความรู้ด้านการตลาดและการบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา 5) ขาดระบบเชื่อมโยงระหว่างมหาวิทยาลัยกับภาคอุตสาหกรรมและภาคเอกชน	1) ข้อจำกัดทางกฎหมายและกฎระเบียบเกี่ยวกับการนำผลงานวิจัยไปใช้เชิงพาณิชย์ 2) อัตราการแข่งขันในตลาดสูง และการเข้าถึงแหล่งเงินทุนของนักวิจัยและผู้ประกอบการมีข้อจำกัด 3) ความต้องการของภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจอาจไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของมหาวิทยาลัย 4) ระบบนิเวศของนวัตกรรมและการถ่ายทอดเทคโนโลยียังไม่สมบูรณ์ ทำให้การขยายผลเชิงพาณิชย์มีข้อจำกัด 4) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและแนวโน้มตลาดที่รวดเร็ว ทำให้ผลงานวิจัยอาจล้าสมัยก่อนถูกนำไปใช้จริง

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) การสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้จากงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญา
- 2) ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลงในระดับประเทศและนานาชาติ
- 3) ผลงานวิจัยไม่ได้ถูกนำไปใช้จริง ส่งผลให้ศักยภาพทางนวัตกรรมของมหาวิทยาลัยลดลง
- 4) ลดแรงจูงใจของนักวิจัยและบุคลากรในการพัฒนาเทคโนโลยีและสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ
- 5) สูญเสียความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและภาคธุรกิจ เนื่องจากไม่มีผลงานที่สามารถพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการได้
- 6) กระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยในด้านการเป็นศูนย์กลางนวัตกรรมและความเป็นผู้นำด้านการวิจัย

- 7) ขาดความเชื่อมโยงกับนโยบายพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ทำให้ไม่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐและแหล่งทุนวิจัย
- 8) งานวิจัยที่ไม่ได้ถูกนำไปใช้เชิงพาณิชย์ อาจล้าสมัยและสูญเสียมูลค่าไปตามกาลเวลา

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปราะบางความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม และวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือสังคม (เรื่อง/ปี)	ไม่น้อยกว่า 10 เรื่องต่อปี	ไม่น้อยกว่า 5 เรื่องต่อปี	ไม่น้อยกว่า 3 เรื่องต่อปี
KRI2 จำนวนรายได้จากการนำผลงานวิจัยไปใช้เชิงพาณิชย์ (ล้านบาทต่อปี) คำนวณจาก (รายได้รวมจากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา)	ไม่น้อยกว่า 1 ล้านบาทต่อปี	ไม่น้อยกว่า 0.5 ล้านบาทต่อปี (อ้างอิงตัวชี้วัดตามแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย)	ไม่น้อยกว่า 0.3 ล้านบาทต่อปี
KRI3 ร้อยละผลงานวิจัยที่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี คำนวณจาก (จำนวนผลงานที่ได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยี ÷ จำนวนผลงานวิจัยทั้งหมด)X100)	ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 30	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 20	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม และ วัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือสังคม (เรื่องต่อปี)	L2: จำนวนรายได้จากการ นำผลงานวิจัยไปใช้เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท/ปี)	I1 I2: ผลกระทบ ต่อมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	น้อยกว่า 3 เรื่อง	น้อยกว่า 0.1 ล้านบาท/ปี	ขาดรายได้จากผลงานวิจัย กระทบ ต่อชื่อเสียงและ โอกาสพัฒนาเทคโนโลยี
4 (สูง)	3-4 เรื่อง	0.1 – 0.5 ล้านบาท/ปี	รายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี ลดลง และการร่วมมือกับ ภาคอุตสาหกรรมลดน้อยลง
3 (ปาน กลาง)	5-7 เรื่อง	0.6 – 0.7 ล้านบาท/ปี	กระทบต่อความสามารถในการ แข่งขัน และการดึงดูดทุนวิจัย
2 (น้อย)	8-9 เรื่อง	0.8 ล้าน - 1 ล้านบาท/ปี	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการเติบโต ของนวัตกรรมและเครือข่าย พันธมิตร
1 (น้อยมาก)	10 เรื่องขึ้นไป	มากกว่า 1 ล้านบาท/ปี	ไม่มีผลกระทบสำคัญ มหาวิทยาลัย สามารถส่งเสริมการใช้ประโยชน์ จากงานวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม และวัฒนธรรมสร้างสรรค์ ที่นำไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือสังคม (เรื่องต่อปี)	จำนวนผลงานวิจัย เทคโนโลยี นวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ และอนุสิทธิบัตร/สิทธิบัตรของมหาวิทยาลัยที่ได้รับการ นำไปใช้ประโยชน์จริง ทั้งในเชิงพาณิชย์และเชิงสังคม เช่น การรับถ่ายทอดเทคโนโลยี การนำไปผลิต การใช้ประโยชน์ โดยชุมชน หรือหน่วยงานภายนอก โดยรวบรวมข้อมูลจาก ศูนย์วิจัยและบริการวิชาการ หน่วยงานทรัพย์สินทางปัญญา และรายงานผลงานของคณะ/หน่วยงานประจำปี
L2: จำนวนรายได้จากการ นำผลงานวิจัยไปใช้เชิงพาณิชย์ (ล้านบาท/ปี) (รายได้รวมจากการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการ ใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา)	รายได้รวมที่มหาวิทยาลัยได้รับจากการถ่ายทอดเทคโนโลยี การให้สิทธิใช้ทรัพย์สินทางปัญญา การจำหน่ายลิขสิทธิ์ การ ทำข้อตกลงร่วมพัฒนา และรายได้อื่นที่เกี่ยวข้องกับการใช้ ประโยชน์จากผลงานวิจัยและนวัตกรรม โดยรวบรวมจาก ระบบบัญชีมหาวิทยาลัยและหน่วยงานทรัพย์สินทางปัญญา
I1 I2: ต่อมหาวิทยาลัย	ข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากระดับรายได้ ผลลัพธ์การใช้ ประโยชน์จากงานวิจัย การยอมรับจากภาคอุตสาหกรรม

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
	ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก ความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยในฐานะมหาวิทยาลัยกลุ่ม 2 (U-Class) และความสามารถในการบรรลุวิสัยทัศน์ “มหาวิทยาลัยนวัตกรรมเพื่อสังคม” ตลอดจนผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และโอกาสพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม ร่วมกับชุมชนและภาคอุตสาหกรรม

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 4 L2 = 4	I1 = 4 I2 = 4	16 สูงมาก
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L1 = 5 L2 = 4	I1 = 5 I2 = 4	20 สูงมาก
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 3 L2 = 3	I1 = 1 I2 = 1	3 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนากลไกและระบบสนับสนุนการถ่ายทอดเทคโนโลยี รวมถึงกำหนดนโยบาย แนวปฏิบัติ และคู่มือการนำผลงานวิจัย อนุสิทธิบัตร สิทธิบัตร และผลงานสร้างสรรค์ ไปใช้ประโยชน์เชิงพาณิชย์หรือเชิงสังคมให้มีความชัดเจน โปร่งใส และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั่วทั้งมหาวิทยาลัย	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
2) ส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน หน่วยงานรัฐ อปท. และชุมชน เพื่อเพิ่มโอกาส	- สถาบันวิจัยและพัฒนา

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
เชิงพาณิชย์และขยายผลการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เช่น การจับคู่ธุรกิจ (Business Matching) การพัฒนาเทคโนโลยีร่วม การสร้างต้นแบบเพื่อการผลิตจริง	- สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
3) จัดตั้งและดำเนินการระบบติดตาม ประเมินผล และจัดเก็บฐานข้อมูลการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ ครอบคลุมจำนวนผลงานที่นำไปใช้ รายได้จากการถ่ายทอดเทคโนโลยี ระดับความพร้อมเทคโนโลยี (TRL) และผลกระทบเชิงเศรษฐกิจ สังคม พร้อมจัดทำรายงานต่อผู้บริหารอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
4) จัดโครงการพัฒนาองค์ความรู้ด้านนวัตกรรม ทรัพย์สินทางปัญญา และการตลาดเทคโนโลยีสำหรับนักวิจัยและนักศึกษา อาทิ การยื่นจดสิทธิบัตร การประเมินมูลค่าเทคโนโลยี และการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาเชิงพาณิชย์	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
5) ผลักดันงานวิจัยและนวัตกรรมให้มีความพร้อมเชิงเทคโนโลยีระดับ TRL 6-9 เพื่อรองรับการผลิตจริง การทดลองตลาด และการถ่ายทอดเทคโนโลยีแก่ภาคธุรกิจหรือชุมชน	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
6) พัฒนาแพลตฟอร์มฐานข้อมูลผลงานวิจัยและทรัพย์สินทางปัญญาของมหาวิทยาลัย (Research and Intellectual Property Portal) ให้สามารถสืบค้นและนำเสนอข้อมูลแก่ผู้ประกอบการได้อย่างสะดวก เพิ่มโอกาสการจับคู่ความต้องการของตลาด	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี
7) จัดทำรายงานผลการนำผลงานวิจัยไปใช้ประโยชน์ในภาพรวมของมหาวิทยาลัย เช่น รายงานประจำปี รายงานผลกระทบเชิงสังคม รายงานสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจ และใช้เป็นหลักฐานประกอบการประเมิน EdPEX หมวด 7	- สถาบันวิจัยและพัฒนา - สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี

หมายเหตุ จัดทำรายงานผลการดำเนินงานในประเด็นนี้แยกตามหน่วยงานผู้รับผิดชอบหลัก

8. ผู้รับผิดชอบของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์อภิรักษ์ สงรักษ์)
- 2) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา
- 3) ผู้อำนวยการสำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี

ประเด็นความเสี่ยงที่ 7 ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีดิจิทัล

ความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการที่บุคลากร นักศึกษา หรือหน่วยงานภายในมหาวิทยาลัย กระทำการฝ่าฝืน หรือไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพที่กำหนดไว้ เช่น การคัดลอกผลงานทางวิชาการ (Plagiarism) การบิดเบือนข้อมูลการวิจัย การประพาดพิงจรรยาบรรณของผู้สอนหรือผู้วิจัย การไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ หรือการละเมิดหลักเกณฑ์จริยธรรมในการผลิตผลงานวิชาการและการบริการวิชาการ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพทางวิชาการ ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย และการปฏิบัติตามข้อบังคับ กฎหมาย และมาตรฐานที่เกี่ยวข้อง

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ขาดแนวทาง มาตรฐาน และหลักเกณฑ์ที่ชัดเจนเกี่ยวกับจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพ ทำให้การปฏิบัติและการตีความไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน 2) วัฒนธรรมองค์กรที่ยังไม่ส่งเสริมคุณธรรม จริยธรรมทางวิชาการ และมาตรฐานความซื่อสัตย์ทางวิชาชีพอย่างเพียงพอ 3) แรงกดดันด้านการผลิตผลงานวิจัย ผลงานทางวิชาชีพ หรือผลงานตีพิมพ์ เพื่อใช้ในการประเมินผลงาน ทำให้เกิดความเสี่ยงต่อการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4) ขาดกลไกตรวจสอบ ติดตาม และบทลงโทษทางจริยธรรมที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การละเมิดจริยธรรมไม่ถูกจัดการอย่างเหมาะสม 5) ขาดการอบรม ส่งเสริมความตระหนักรู้ และพัฒนาจิตสำนึกด้านจริยธรรมทางวิชาการและวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง	1) ความต้องการผลงานทางวิชาการและวิชาชีพที่สูงขึ้นเพื่อการขอตำแหน่งทางวิชาการ การรับทุนวิจัย และการประเมินผลงาน ส่งผลให้เกิดแรงกดดันต่อบุคลากร 2) อิทธิพลของสื่อ สื่อสังคมออนไลน์ และฐานข้อมูลออนไลน์ที่ทำให้การคัดลอกผลงาน (Plagiarism) หรือการใช้ผลงานผู้อื่นเป็นเรื่องง่ายและแพร่หลาย 3) การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา การจัดอันดับ และมาตรฐานการประเมินผลลัพธ์ที่เข้มงวดจากหน่วยงานภายนอก 4) การกำกับดูแลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องยังไม่สามารถครอบคลุมหรือดำเนินการได้อย่างทั่วถึงในทุกกรณี 5) ค่านิยมและกระแสสังคมที่ให้ความสำคัญกับชื่อเสียง จำนวนผลงาน และความสำเร็จภายนอกมากกว่าคุณภาพหรือจริยธรรมทางวิชาการ

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัยลดลง จากกรณีคัดลอกผลงาน บิดเบือนข้อมูลวิจัย หรือประพาดพิงจรรยาบรรณทางวิชาชีพ
- 2) คุณภาพและความน่าเชื่อถือของผลงานวิชาการและวิจัยลดลง ส่งผลต่อการตีพิมพ์ การขอตำแหน่งทางวิชาการ และการได้รับทุนสนับสนุน
- 3) เสี่ยงต่อการถูกสอบสวน ลงโทษ หรือเพิกถอนผลงานทางวิชาการ จากหน่วยงานกำกับดูแลภายในและภายนอก

- 4) กระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอนและความไว้วางใจของนักศึกษา เนื่องจากผู้สอนหรือผู้วิจัยละเมิดมาตรฐานจริยธรรม

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายภายในมหาวิทยาลัย จากการบุกรุกโจมตี (ครั้งต่อปี)	ไม่น้อยกว่า 5 ครั้งต่อปี	ไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 11 ครั้งต่อปี
KRI2 ระยะเวลาในการกู้คืนระบบหลังจากถูกโจมตีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ชั่วโมง)	ไม่น้อยกว่า 4 ชั่วโมง	ไม่เกิน 8 ชั่วโมง	มากกว่าหรือเท่ากับ 9 ชั่วโมง

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายภายในมหาวิทยาลัย จากการบุกรุกโจมตี (ครั้งต่อปี)	L2: ระยะเวลาในการกู้คืนระบบหลังจากถูกโจมตีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ชั่วโมง)	I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 20 ครั้ง	มากกว่า 24 ชั่วโมง	ข้อมูลรั่วไหลร้ายแรง ส่งผลต่อชื่อเสียงและการดำเนินงาน
4 (สูง)	11-20 ครั้ง	12-24 ชั่วโมง	มีข้อมูลสูญหายหรือถูกเข้าถึงโดยไม่ได้รับอนุญาต ส่งผลกระทบต่อระบบสำคัญ
3 (ปานกลาง)	6-10 ครั้ง	5-11 ชั่วโมง	เกิดความล่าช้าในการให้บริการและดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
2 (น้อย)	1-5 ครั้ง	2-4 ชั่วโมง	มีผลกระทบเล็กน้อย แต่สามารถจัดการได้อย่างรวดเร็ว
1 (น้อยมาก)	ไม่เกิด	ไม่เกิน 1 ชั่วโมง	ไม่มีผลกระทบสำคัญ ระบบปลอดภัยและเสถียร

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่เกิดขึ้นกับเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่ายภายในมหาวิทยาลัย จากการบุกรุกโจมตี (ครั้งต่อปี)	จำนวนเหตุการณ์ที่ตรวจพบที่มีการพยายามบุกรุกเจาะระบบ เข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต การดัดแปลง หรือการโจมตีทางไซเบอร์บนเครื่องแม่ข่ายของมหาวิทยาลัย โดยอ้างอิงจากบันทึกเหตุการณ์ (Log) ของระบบป้องกันภัยไซเบอร์และรายงานจากศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ
L2: ระยะเวลาในการกู้คืนระบบหลังจากถูกโจมตีเครื่องคอมพิวเตอร์แม่ข่าย (ชั่วโมง)	ระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนระบบให้กลับมาทำงานตามปกติหลังเกิดเหตุการณ์ เช่น การกู้ข้อมูล การฟื้นฟูฐานข้อมูล การรีสตาร์ทบริการ การแก้ไขช่องโหว่ และการทดสอบความปลอดภัย โดยอ้างอิงจากรายงานปฏิบัติงานของผู้ดูแลระบบ
I1: ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย	การประเมินผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักศึกษา บุคลากร ผู้ปกครอง ภาครัฐและสังคม รวมถึงความน่าเชื่อถือของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัย หากเกิดเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์ที่กระทบต่อข้อมูลสำคัญหรือระบบบริการหลัก เช่น ระบบการเรียนการสอนออนไลน์ ระบบทะเบียน ระบบการเงิน หรือข้อมูลส่วนบุคคล

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 3 L2 = 4 L3 = 5	I1 = 3 I2 = 4 I3 = 5	16 สูง
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่)	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 4	I1 = 4 I2 = 3 I3 = 3	9 ปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 4 I2 = 3	8 ปานกลาง

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาทักษะผู้ดูแลระบบเพื่อยกระดับการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตามมาตรฐานสากล	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2) พัฒนาระบบการป้องกันและตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ด้วยระบบ Firewall, IDS/IPS, WAF	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3) ทดสอบการโจมตีระบบเครือข่ายแนวทางการปฏิบัติตาม NIST Cybersecurity Framework ได้แก่ Govern (กำกับดูแล) Identify (ระบุความเสี่ยง) Protect (ป้องกัน) Detect (ตรวจจับ) Respond (ตอบสนอง) และ Recover (กู้คืนระบบ) เพื่อให้องค์กรสามารถจัดการและลดความเสี่ยงทางไซเบอร์ได้อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างกลยุทธ์การป้องกัน การตรวจจับการโจมตี การวางแผนรับมือ และการเตรียมพร้อมกู้คืนระบบ	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4) ทบทวนและปรับปรุงแผนรับมือความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ (สกมช.) กำหนด	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์)
- 2) ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 8 การบริหารจัดการความปลอดภัยในพื้นที่มหาวิทยาลัย โดยเฉพาะใน ด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย และภัยอาชญากรรม

ความเสี่ยงนี้หมายถึง ความเสี่ยงที่อาจเกิดเหตุการณ์ด้านความปลอดภัยภายในพื้นที่มหาวิทยาลัย ทั้งในด้านอุบัติเหตุ อัคคีภัย เหตุฉุกเฉิน และภัยอาชญากรรม ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ระบบรักษาความปลอดภัยไม่เพียงพอ การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความปลอดภัยไม่ทั่วถึง หรือการไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อชีวิต ร่างกาย ทรัพย์สิน และอาจกระทบต่อชื่อเสียง ความเชื่อมั่น และการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) โครงสร้างพื้นฐานด้านความปลอดภัยไม่เพียงพอ เช่น ไฟส่องสว่าง กล้องวงจรปิด และระบบเตือนภัยไม่ครอบคลุมพื้นที่เสี่ยง 2) การจัดการด้านความปลอดภัยในมหาวิทยาลัยขาดประสิทธิภาพ เช่น การเฝ้าระวังของเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยไม่ทั่วถึง 3) การซ้อมแผนเผชิญเหตุไม่สม่ำเสมอ ทำให้บุคลากรและนักศึกษาไม่พร้อมรับมือในกรณีฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัยหรือเหตุอาชญากรรม 4) พฤติกรรมและความไม่ระมัดระวังของนักศึกษาและบุคลากร เช่น การขับขี่ยานพาหนะโดยไม่ปฏิบัติตามกฎจราจรในมหาวิทยาลัย 5) ขาดมาตรการควบคุมการเข้าถึงพื้นที่อาคารสำคัญ ทำให้บุคคลภายนอกสามารถเข้าถึงพื้นที่โดยไม่ได้รับอนุญาต	1) อาชญากรรมในพื้นที่โดยรอบมหาวิทยาลัย 2) เช่น การโจรกรรม ทำให้เกิดความเสียหายต่อนักศึกษาและบุคลากร 3) ภัยธรรมชาติที่อาจกระทบต่อโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัย เช่น น้ำท่วม พายุ หรือแผ่นดินไหว 4) มาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เปลี่ยนแปลงและเข้มงวดขึ้น เช่น กฎหมายป้องกันอัคคีภัยหรือกฎจราจรภายในพื้นที่สาธารณะ 5) ความหนาแน่นของการจราจรและอุบัติเหตุ 6) บนเส้นทางรอบมหาวิทยาลัย ที่อาจส่งผลต่อความปลอดภัยของนักศึกษาและบุคลากร 7) การเข้าถึงของบุคคลภายนอกโดยไม่มีการตรวจสอบ เช่น การใช้พื้นที่มหาวิทยาลัยเป็นทางผ่านโดยไม่ได้รับอนุญาต

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ความปลอดภัยของนักศึกษา บุคลากร และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อาจก่อให้เกิดการบาดเจ็บ การสูญเสียชีวิต หรือทรัพย์สินเสียหาย
- 2) มหาวิทยาลัยอาจสูญเสียความเชื่อมั่นจากนักศึกษา ผู้ปกครอง และสังคม หากเกิดเหตุการณ์ร้ายแรง เช่น อุบัติเหตุรุนแรง หรืออาชญากรรมในพื้นที่
- 3) ความเสียหายทางกายภาพและค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซม เช่น อาคารได้รับความเสียหายจากอัคคีภัย หรือการก่อวินาศกรรม
- 4) ผลกระทบต่อการเรียนการสอนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หากเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ต้องปิดพื้นที่ หรือหยุดการให้บริการชั่วคราว
- 5) การถูกตรวจสอบและกำกับดูแลจากหน่วยงานภายนอก หากไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัย อาจนำไปสู่ค่าปรับ หรือมาตรการบังคับใช้กฎหมายที่เข้มงวดขึ้น

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปราะบางความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ไม่น้อยกว่า 3 ครั้งต่อปี	ไม่เกิน 6 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 7 ครั้งต่อปี
KRI2 จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ไม่น้อยกว่า 5 ครั้ง/ปี	ไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 11 ครั้งต่อปี
KRI3 จำนวนเหตุการณ์อัคคีภัยหรือภัยพิบัติภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ไม่น้อยกว่า 2 ครั้ง/ปี	ไม่เกิน 4 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 5 ครั้งต่อปี

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)			ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	L2: จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	L3: จำนวนเหตุการณ์อัคคีภัยหรือภัยพิบัติภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	I1, I2, I3: ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 10 ครั้ง	มากกว่า 10 ครั้ง	มากกว่า 10 ครั้ง	เกิดการสูญเสียชีวิตหรือทรัพย์สินอย่างร้ายแรง กระทบต่อชื่อเสียงมหาวิทยาลัย
4 (สูง)	6-10 ครั้ง	6-10 ครั้ง	6-10 ครั้ง	มีความเสียหายร้ายแรง ต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมาก
3 (ปานกลาง)	3-5 ครั้ง	3-5 ครั้ง	3-5 ครั้ง	เกิดความเสียหายบางส่วน ส่งผลกระทบต่อการเรียนการสอนและการดำเนินงาน
2 (น้อย)	1-2 ครั้ง	1-2 ครั้ง	1-2 ครั้ง	มีผลกระทบเล็กน้อย แต่สามารถแก้ไขได้ภายในระยะเวลาอันสั้น
1 (น้อยมาก)	ไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น	ไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น	ไม่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น	ไม่มีผลกระทบสำคัญ ระบบความปลอดภัยมีประสิทธิภาพ

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ข้อมูลจำนวนเหตุการณ์อาชญากรรมที่เกิดขึ้นภายในพื้นที่มหาวิทยาลัย เช่น การลักทรัพย์ การทำร้ายร่างกาย การคุกคาม การบุกรุกพื้นที่ การก่อเหตุรุนแรง โดยอ้างอิงจากรายงานของฝ่ายรักษาความปลอดภัย สถานีตำรวจในพื้นที่ และระบบกล้องวงจรปิดของมหาวิทยาลัย
L2: จำนวนอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ข้อมูลจำนวนเหตุการณ์อุบัติเหตุภายในมหาวิทยาลัย เช่น อุบัติเหตุจากรถจักรยานยนต์ในพื้นที่ อุบัติเหตุจากการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ในห้องปฏิบัติการ การหกล้ม บาดเจ็บ หรืออุบัติการณ์ที่ผู้ปฏิบัติงานและนักศึกษาได้รับอันตราย โดยรวบรวมจากศูนย์พยาบาล หน่วยความปลอดภัย และฝ่ายอาคารสถานที่
L3: จำนวนเหตุการณ์อัคคีภัยหรือภัยพิบัติภายในมหาวิทยาลัย (ครั้งต่อปี)	ข้อมูลจำนวนเหตุการณ์อัคคีภัย เหตุเพลิงไหม้ เหตุฉุกเฉินด้านสารเคมี เหตุพิบัติทางธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม พายุ หรือไฟฟ้าลัดวงจร โดยอ้างอิงจากรายงานของทีมอาคารสถานที่ ระบบแจ้งเหตุเพลิงไหม้ (Fire Alarm) และรายงานการเข้าแก้ไขเหตุฉุกเฉินของเจ้าหน้าที่
I1, I2, I3: ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ผลกระทบต่อชีวิต ร่างกาย และทรัพย์สินของนักศึกษา บุคลากร และบุคคลภายนอก รวมถึงผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียง ความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัย ความต่อเนื่องของการเรียนการสอน การวิจัย การใช้พื้นที่ และการดำเนินงานโดยรวมของมหาวิทยาลัย

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ.2568-2569	L1 = 3 L2 = 4 L3 = 3	L1 = 3 L2 = 4 L3 = 3	12 สูง
กองกลาง			
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย)	L1 = 3 L2 = 3 L3 = 3	L1 = 3 L2 = 3 L3 = 3	9 ปานกลาง
วิทยาเขตนครศรีธรรมราช			
พื้นที่ทุ่งใหญ่ ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย)	L1 = 1 L2 = 3 L3 = 1	L1 = 1 L2 = 2 L3 = 1	3 น้อย
พื้นที่ไสใหญ่ ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย)	L1 = 1 L2 = 1 L3 = 1	L1 = 4 L2 = 4 L3 = 4	4 น้อย
วิทยาเขตตรัง			
ผลการดำเนินงานฯ ปีงบประมาณ 2568 (ระดับความเสี่ยงที่เหลือน้อย)	L1 = 1 L2 = 1 L3 = 1	L1 = 1 L2 = 1 L3 = 1	1 น้อยมาก
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1 I2 = 1 I3 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาระบบสารสนเทศด้านความปลอดภัย (Safety Information System: SIS) เพื่อจัดเก็บข้อมูลอาคารสถานที่ อุปกรณ์ความปลอดภัย บันทึกเหตุการณ์ฉุกเฉิน และข้อมูลมาตรฐานความปลอดภัย เพื่อใช้วิเคราะห์ความเสี่ยงและวางแผนป้องกัน	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ - กองกลาง สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
2) ติดตั้ง บำรุงรักษา และตรวจสอบความพร้อมของระบบกล้องวงจรปิด (CCTV) และไฟส่องสว่างในพื้นที่เสี่ยง เพื่อเพิ่มความปลอดภัยและการเฝ้าระวังเหตุการณ์	- กองกลาง สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
3) พัฒนาและดำเนินการฝึกซ้อมแผนตอบโต้เหตุฉุกเฉิน (Emergency Drill) เช่น อัคคีภัย เหตุสารเคมีรั่วไหล เหตุภัยธรรมชาติ พร้อมจัดทำระบบติดตามประเมินผลและเสนอแผนปรับปรุงประจำปี	- กองกลาง สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
4) จัดทำและเผยแพร่มาตรฐานความปลอดภัย แนวปฏิบัติด้านการใช้พื้นที่ การทำงานในห้องปฏิบัติการ และหลักเกณฑ์การตอบสนองเหตุฉุกเฉิน เพื่อให้บุคลากรและนักศึกษาปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด	- กองกลาง สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
5) ติดตั้ง ซ่อมบำรุง และทดสอบความพร้อมของอุปกรณ์ตรวจจับอัคคีภัย ระบบแจ้งเตือน และระบบดับเพลิง รวมถึงการตรวจสอบถึงดับเพลิงประจำอาคารอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	- กองกลาง สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

รายงานผลการดำเนินการตามประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม โดยแยกตามพื้นที่

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร) และ ผู้อำนวยการกองกลาง
- 2) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขวัญหทัย ใจเปี่ยม) และ ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช
- 3) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง) และ ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตตรัง
- 4) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์) และผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ผู้รับผิดชอบสนับสนุน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9 การสื่อสารองค์กรเพื่อเสริมสร้างชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

ความเสี่ยงนี้หมายถึง ความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถสื่อสารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ข้อมูล ความสำเร็จ และภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยไม่ถูกเผยแพร่อย่างทั่วถึง และตรงกลุ่มเป้าหมาย อันเกิดจากการวางแผนที่ไม่เป็นระบบ การประสานงานไม่ต่อเนื่อง หรือใช้ช่องทางสื่อที่ไม่ทันสมัย ส่งผลให้ชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ การแข่งขันทางภาพลักษณ์ และการยอมรับจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง ซึ่งอาจกระทบต่อการรับนักศึกษา ความร่วมมือ และความยั่งยืนของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) การบริหารจัดการภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดข้อร้องเรียนจากนักศึกษาและบุคลากร 2) มาตรฐานการเรียนการสอนไม่สอดคล้องกับ ความคาดหวัง ส่งผลต่ออันดับและการรับรอง มาตรฐาน 3) ขาดกลยุทธ์ด้านการประชาสัมพันธ์ ทำให้ บทบาทของมหาวิทยาลัยไม่เป็นที่รับรู้ในวงกว้าง 4) ปัญหาด้านจริยธรรมและธรรมาภิบาลของ บุคลากร กระทบต่อความน่าเชื่อถือ 5) การให้บริการที่ไม่ตอบสนองต่อนักศึกษาและ ประชาชน ส่งผลต่อความพึงพอใจและ ภาพลักษณ์	1) การแข่งขันจากมหาวิทยาลัยอื่นทั้งในและ ต่างประเทศ ส่งผลต่อความสามารถใน การดึงดูดนักศึกษาและบุคลากร 2) ผลกระทบจากสื่อและโซเชียลมีเดียที่สามารถ แพร่กระจายข่าวสารด้านลบได้อย่างรวดเร็ว 3) นโยบายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลง ส่งผลต่อการ ดำเนินงานและภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย 4) ความคิดเห็นของศิษย์เก่าและนักศึกษาผ่านสื่อ สาธารณะ ที่อาจส่งผลกระทบเชิงลบหากมี ปัญหาภายใน 5) กระแสสังคมและความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลง ทำให้มหาวิทยาลัยต้องปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ความเชื่อมั่นของนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียลดลง ส่งผลต่อการรับสมัคร นักศึกษาใหม่และความสัมพันธ์กับภาคส่วนต่างๆ
- 2) ลดโอกาสในการได้รับทุนสนับสนุนและความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรมและองค์กรระหว่างประเทศ เนื่องจากมหาวิทยาลัยขาดความน่าเชื่อถือ
- 3) กระทบต่อศักยภาพของบัณฑิตและการยอมรับในตลาดแรงงาน ส่งผลให้บัณฑิตแข่งขันได้น้อยลงและ อัตราการจ้างงานลดลง
- 4) ความเสี่ยงจากการเผยแพร่ข้อมูลด้านลบผ่านสื่อและโซเชียลมีเดีย ทำให้ภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัย เสียหายในวงกว้าง

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปราะบางความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางสาธารณะ (ครั้งต่อปี)	ไม่เกิน 10 เรื่องต่อปี	ไม่น้อยกว่า 5 เรื่องต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 16 เรื่องต่อปี
KRI2 อันดับมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ	มากกว่าหรือเท่ากับ 100	มากกว่าหรือเท่ากับ 150	มากกว่าหรือเท่ากับ 151
KRI3 ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา บุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ระดับ 1-5)	3.6 - 4.0	3.1 - 3.5	น้อยกว่า 3.1

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)			ผลกระทบ (I)
	L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางสาธารณะ (ครั้ง/ปี)	L2: อันดับมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ	L3: ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา บุคลากร ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ระดับ 1-5)	I1: ต่อมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	มากกว่า 40 ครั้ง	ต่ำกว่าอันดับ 200	≤ 2.0	มหาวิทยาลัยสูญเสียความเชื่อมั่นรุนแรง กระทบต่อการรับนักศึกษาและความร่วมมือภายนอก
4 (สูง)	21 - 40 ครั้ง	81 - 100	2.1 - 3.0	ชื่อเสียงลดลง กระทบต่อการรับรองมาตรฐานและอันดับมหาวิทยาลัย
3 (ปานกลาง)	11 - 20 ครั้ง	71 - 80	3.1 - 3.5	มีผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือ แต่สามารถฟื้นฟูได้ในระยะกลาง
2 (น้อย)	6 - 10 ครั้ง	61 - 70	3.6 - 4.0	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อภาพลักษณ์ แต่ยังสามารถบริหารจัดการได้
1 (น้อยมาก)	ไม่เกิน 5 ครั้ง	51 - 60	≥ 4.1	ไม่มีผลกระทบสำคัญต่อมหาวิทยาลัย

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: จำนวนข้อร้องเรียนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางสาธารณะ (ครั้ง/ปี)	ข้อมูลจำนวนข้อร้องเรียน ข้อกล่าวหา หรือการโพสต์เชิงลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยผ่านช่องทางสื่อสารสาธารณะ เช่น Social Media, ศูนย์รับเรื่องร้องเรียน, ระบบบริการออนไลน์, เว็บไซต์กลุ่มสาธารณะ ใช้เพื่อประเมินปริมาณสัญญาณเชิงลบที่สะท้อนประสิทธิภาพด้านภาพลักษณ์และการสื่อสารองค์กร
L2: อันดับมหาวิทยาลัยในระดับประเทศ	ข้อมูลอันดับมหาวิทยาลัยจากแหล่งจัดอันดับที่เชื่อถือได้ เช่น Webometrics, UniRank, การจัดอันดับภายในประเทศที่มหาวิทยาลัยใช้อ้างอิงอย่างต่อเนื่อง ใช้เพื่อประเมินสถานะภาพลักษณ์และความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับสถาบันอุดมศึกษาอื่นในประเทศไทย
L3: ระดับความพึงพอใจของนักศึกษา บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (ระดับ 1-5)	ข้อมูลจากผลแบบสำรวจความพึงพอใจเกี่ยวกับการสื่อสารองค์กร ความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย การเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร ความถูกต้องรวดเร็ว และการประชาสัมพันธ์ ใช้เพื่อสะท้อนผลลัพธ์ของการสื่อสารองค์กรในมุมมองของผู้รับสาร
I1: ต่อมหาวิทยาลัย	ข้อมูลผลกระทบเชิงลบของเหตุการณ์ด้านการสื่อสาร เช่น ความเสียหายทางภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นของสังคมลดลง กระทบต่อการรับนักศึกษาหรือความร่วมมือ การเผยแพร่ข่าวลบทางสื่อ หรือการร้องเรียนที่ส่งผลให้เกิดความเสื่อมศรัทธาต่อสถาบัน ใช้เพื่อประเมินระดับผลกระทบ (Impact) ต่อพันธกิจและชื่อเสียงขององค์กร

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5	I1 = 3	15 สูง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนากลยุทธ์การประชาสัมพันธ์และการสื่อสารองค์กร เพื่อสร้างการรับรู้เชิงบวกและเสริมสร้างภาพลักษณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
2) เพิ่มช่องทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากนักศึกษา ศิษย์เก่า บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เช่น Social Media, Line, ช่องทางร้องเรียนออนไลน์	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3) ยกย่องมาตรฐานการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพประสบการณ์ผู้ใช้บริการและสร้างความประทับใจในการรับข้อมูลข่าวสาร	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
4) เสริมสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกและเครือข่ายสถาบันอุดมศึกษา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เพิ่มความน่าเชื่อถือ และขยายการรับรู้ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัย	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - งาน MOA/MOU สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน
5) จัดตั้งระบบการสื่อสารลูกค้า (Voice of Customer – VOC) และช่องทางรับข้อเสนอแนะผ่านแบบสำรวจออนไลน์ เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงการสื่อสารองค์กร	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
6) จัดทำ Dashboard ติดตามและวิเคราะห์ข้อมูลข้อร้องเรียนและข้อเสนอแนะ เพื่อประเมินแนวโน้มปัญหา และโอกาสในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	- งานประชาสัมพันธ์ สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์)
- 2) ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
- 3) ผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ประเด็นความเสี่ยงที่ 10 การจัดทำและบริหารแผนพัฒนารายบุคคล

ความเสี่ยงนี้หมายถึงความเป็นไปได้ที่บุคลากรของมหาวิทยาลัยจะไม่มีการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) อย่างครอบคลุม ต่อเนื่อง และสอดคล้องกับสมรรถนะตามตำแหน่ง รวมถึงพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย อันเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ เช่น การขาดความเข้าใจในกระบวนการจัดทำ IDP การวิเคราะห์สมรรถนะไม่แม่นยำ การไม่ปฏิบัติตามรอบการพัฒนา หรือข้อจำกัดด้านงบประมาณ เวลา และโอกาสในการเข้ารับการพัฒนาศักยภาพดังกล่าวอาจทำให้แผนพัฒนาบุคลากรไม่เชื่อมโยงกับความต้องการขององค์กร ไม่สามารถพัฒนาสมรรถนะหลักและสมรรถนะเฉพาะทางได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เกิดช่องว่างด้านทักษะ (Skill Gap) ความล่าช้าในการเติบโตตามสายอาชีพ ความพร้อมในการทำงานลดลง รวมถึงกระทบต่อประสิทธิภาพของการบริหารงานวิชาการ การบริการ และการกิจของมหาวิทยาลัยในภาพรวม

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ความเข้าใจของบุคลากรเกี่ยวกับการจัดทำ IDP ยังไม่เพียงพอ ทำให้การวิเคราะห์สมรรถนะและการกำหนดเป้าหมายพัฒนาไม่เป็นไปตามมาตรฐาน 2) ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาเพียงพอในการติดตามและให้คำปรึกษาส่งผลให้ IDP ไม่ถูกกำกับอย่างต่อเนื่อง 3) ระบบข้อมูลบุคลากรและฐานข้อมูลสมรรถนะไม่ครบถ้วนหรือไม่เป็นปัจจุบัน 4) ทำให้การประเมินช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ไม่แม่นยำ 5) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและโอกาสในการฝึกอบรม ทำให้กิจกรรมพัฒนาไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผน 6) ไม่มีระบบติดตามและประเมินผลการพัฒนารายบุคคลที่เป็นรูปธรรม 7) ส่งผลให้ IDP เป็นเพียงเอกสารแต่ไม่เกิดผลลัพธ์จริงในการพัฒนาสมรรถนะ 8) ทักษะและแรงจูงใจของบุคลากรบางส่วนไม่เอื้อต่อการพัฒนา ทำให้การจัดทำ IDP ไม่ครอบคลุมหรือไม่เชื่อมโยงกับการปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน	1) การเปลี่ยนแปลงนโยบายด้านทรัพยากรบุคคลของภาครัฐ ทำให้ต้องปรับปรุง IDP ให้สอดคล้องตลอดเวลา 2) ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ทำให้เกิดความจำเป็นในการ reskill-upskill บุคลากรอย่างต่อเนื่อง แต่บุคลากรไม่สามารถปรับตัวได้ทัน 3) ข้อจำกัดของหน่วยงานภายนอกที่ให้บริการพัฒนาบุคลากร เช่น หลักสูตรไม่เพียงพอ ไม่ตรงกับความต้องการ หรือมีค่าใช้จ่ายสูง 4) การแข่งขันด้านบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาที่สูงขึ้น บุคลากรต้องมีสมรรถนะเฉพาะทางใหม่ แต่การพัฒนาที่ล่าช้าทำให้เกิดช่องว่างในการแข่งขัน 5) ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เพิ่มขึ้นซึ่งกดดันให้บุคลากรต้องมีสมรรถนะสูงขึ้น แต่ IDP ไม่สามารถตอบสนองเป้าหมายได้ทัน 6) สถานการณ์ฉุกเฉินหรือข้อจำกัดภายนอก เช่น โรคระบาด ทำให้แผนพัฒนาแบบพบหน้า/ฝึกอบรมต้องเลื่อนหรือยกเลิก

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ประสิทธิภาพการทำงานลดลง เนื่องจากบุคลากรทำงานหนักเกินไป ส่งผลต่อคุณภาพการปฏิบัติงาน
- 2) อัตราการลาออกและขาดงานเพิ่มขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ
- 3) การวิจัยและพัฒนาทางวิชาการลดลง เนื่องจากบุคลากรไม่มีเวลาเพียงพอในการทำวิจัยและพัฒนาตนเอง
- 4) ความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของบุคลากรลดลง ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและบรรยากาศการทำงาน
- 5) ชื่อเสียงและความสามารถในการแข่งขันของมหาวิทยาลัยลดลง หากบุคลากรไม่สามารถพัฒนางานให้สอดคล้องกับมาตรฐานที่เปลี่ยนแปลง

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 ระดับภาระงานเฉลี่ยของบุคลากรต่อสัปดาห์ (ชั่วโมง)	ไม่เกิน 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	ไม่เกิน 50 ชั่วโมงต่อสัปดาห์	มากกว่าหรือเท่ากับ 55 ชั่วโมงต่อสัปดาห์
KRI2 อัตราการลาออกของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน (%)	ไม่เกิน 5 ครั้งต่อปี	ไม่เกิน 10 ครั้งต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 12 ต่อปี
KRI3 ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาระงาน (ระดับ 1-5)	3.6 - 4.0	3.1 - 3.5	น้อยกว่า 3.1

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)			ผลกระทบ (I)
	L1: ระดับภาระงานเฉลี่ยของบุคลากร (ชั่วโมง/สัปดาห์)	L2: อัตราการลาออกของบุคลากร (%)	L3: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาระงาน (ระดับ 1-5)	I1: ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	> 55	> 10%	≤ 2.0	บุคลากรลาออกสูงมาก ส่งผลกระทบรุนแรงต่อการดำเนินงาน
4 (สูง)	50 - 55	8 - 10%	2.1 - 3.0	การทำงานไม่มีประสิทธิภาพ การลาออกของบุคลากรเพิ่ม
3 (ปานกลาง)	45 - 49	6 - 7%	3.1 - 3.5	ภาระงานสูงขึ้น แต่ยังสามารถจัดการได้
2 (น้อย)	40 - 44	4 - 5%	3.6 - 4.0	มีผลกระทบเล็กน้อย แต่ไม่รุนแรง
1 (น้อยมาก)	≤ 39	≤ 3%	≥ 4.1	ไม่มีผลกระทบสำคัญต่อบุคลากรและการดำเนินงาน

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: ระดับภาระงานเฉลี่ยของบุคลากร (ชั่วโมง/สัปดาห์)	ข้อมูลชั่วโมงปฏิบัติงานเฉลี่ยต่อสัปดาห์ของบุคลากรสายวิชาการและสายสนับสนุน เช่น ชั่วโมงสอน งานบริหาร งานบริการ วิชาการ งานวิจัย และภารกิจอื่นที่ได้รับมอบหมาย โดยรวบรวมจากระบบบริหารภาระงานของมหาวิทยาลัย (Workload System) ใช้เพื่อประเมินความสมดุลของภาระงานและความเสี่ยงที่เกิดจากการทำงานเกินขีดความสามารถ
L2: อัตราการลาออกของบุคลากร (%)	ข้อมูลจำนวนบุคลากรที่ลาออกในปีงบประมาณนั้น เปรียบเทียบกับจำนวนบุคลากรทั้งหมด โดยแยกเป็นสายวิชาการและสายสนับสนุน ใช้เพื่อประเมินความเสี่ยงด้านการคงอยู่ของบุคลากร (Retention Risk) และความเสี่ยงเชิงโครงสร้างทุนมนุษย์ของมหาวิทยาลัย
L3: ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อภาระงาน (ระดับ 1-5)	ข้อมูลจากแบบสำรวจความพึงพอใจของบุคลากรเกี่ยวกับภาระงาน ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต (Work-Life Balance) ความก้าวหน้าในอาชีพ และความรู้สึกมีส่วนร่วมในองค์กร ใช้เพื่อสะท้อนสถานะความพร้อมและกำลังใจของบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพการจัดทำและดำเนินการตาม IDP

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
I1: ผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	ข้อมูลความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย เช่น การลดลงของคุณภาพการสอน การขาดความพร้อมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การเกิดช่องว่างสมรรถนะ (Competency Gap) ความล่าช้าในงานบริการนักศึกษา การทดแทนบุคลากรล่าช้า หรือผลกระทบต่อภาพลักษณ์องค์กร ใช้เพื่อประเมินระดับผลกระทบ (Impact) ในการกำหนดคะแนนความเสี่ยง

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	L1 = 5 L2 = 5 L3 = 5	I1 = 3	15 สูง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2 L3 = 2	I1 = 1	2 น้อยมาก

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาแนวทางการกระจายภาระงานให้เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อป้องกันภาระงานเกินตัว	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ - กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี
2) ใช้ระบบสนับสนุนการทำงาน เช่น ระบบสารสนเทศ และระบบอัตโนมัติช่วยลดภาระงานเอกสาร	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ
3) จัดทำโปรแกรมส่งเสริมสุขภาพและ Work-Life Balance เพื่อลดความเครียดจากภาระงาน	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ - กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี
4) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและศักยภาพของบุคลากรผ่านโครงการอบรม และพัฒนาอาชีพ	- สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ - กองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร)
- 2) ผู้อำนวยการกองบริหารงานบุคคล สำนักงานอธิการบดี

ประเด็นความเสี่ยงที่ 11 แผนบริหารภาวะฉุกเฉินและแผนฟื้นฟูความต่อเนื่องจากปัจจัยภายนอก

ความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถรับมือหรือฟื้นฟูการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินจากปัจจัยภายนอก เช่น ภัยธรรมชาติ เหตุสาธารณภัย เหตุความไม่สงบ อุบัติภัยร้ายแรง การระบาดของโรค หรือเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากร นักศึกษา อาคาร สาธารณูปโภค หรือระบบดิจิทัลของมหาวิทยาลัย โดยอาจเกิดจากความไม่พร้อมของแผนเฉพาะกิจ การสื่อสารแจ้งเตือนที่ไม่ทันการณ์ การประสานงานไม่เป็นระบบ หรือการขาดมาตรการฟื้นฟูการดำเนินงานหลักให้กลับสู่สภาวะปกติได้อย่างรวดเร็ว สถานการณ์ดังกล่าวอาจส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักของการเรียนการสอน การวิจัย การบริหารจัดการ และการให้บริการแก่นักศึกษาและประชาชน สร้างผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) การมีหลายวิทยาเขตในจังหวัดสงขลา นครศรีธรรมราช และตรัง ทำให้การบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินซับซ้อนและใช้ทรัพยากรมาก 2) โครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศอาจไม่รองรับภาวะฉุกเฉินได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะภัยธรรมชาติและการโจมตีทางไซเบอร์ 3) ข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรบุคคล ส่งผลให้การบริหารภาวะฉุกเฉินและแผนฟื้นฟูอาจไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ 4) ระบบบริหารจัดการข้อมูลและสารสนเทศมีความเสี่ยงต่อภัยคุกคามไซเบอร์ ซึ่งอาจกระทบต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย 5) ระบบบริหารความเสี่ยงและแผนฟื้นฟูยังขาดความครอบคลุมและยืดหยุ่น ทำให้การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉินล่าช้า 6) ความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกยังไม่เข้มแข็งเพียงพอ ส่งผลต่อการบริหารจัดการภาวะฉุกเฉินอย่างเป็นระบบ	1) ที่ตั้งในภาคใต้ทำให้เสี่ยงต่อภัยธรรมชาติ เช่น พายุ น้ำท่วม และดินถล่ม ซึ่งอาจกระทบโครงสร้างพื้นฐานและการดำเนินงาน 2) การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเพิ่มความถี่และความรุนแรงของภัยพิบัติ ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและทรัพย์สิน 3) การแพร่ระบาดของโรค เช่น COVID-19 กระทบต่อการเรียนการสอนและการดำเนินงาน ทำให้ต้องปรับตัวด้านเทคโนโลยีและมาตรการสุขภาพ 4) ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและนโยบายภาครัฐส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณและการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน 5) เหตุการณ์ความไม่สงบในบางพื้นที่ของภาคใต้ กระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและนักศึกษาในการเดินทางและปฏิบัติงาน 6) ปัญหาห่วงโซ่อุปทานและการขาดแคลนทรัพยากรส่งผลกระทบต่อการจัดหาอุปกรณ์การเรียนการสอนและวัสดุที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน

2. ผลกระทบของความเลื่อมต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ภัยธรรมชาติ โรคระบาด และเหตุการณ์ความไม่สงบ อาจเป็นอันตรายต่อชีวิตและสุขภาพของบุคลากรและนักศึกษา ส่งผลให้มหาวิทยาลัยต้องมีมาตรการเฝ้าระวัง ป้องกัน และรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินที่มีประสิทธิภาพ
- 2) ภาวะฉุกเฉินส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย อาจทำให้ต้องปิดทำการชั่วคราวหรือปรับรูปแบบการเรียนการสอน ซึ่งกระทบต่อคุณภาพการศึกษาและการบริหารจัดการ ส่งผลต่อความต่อเนื่องของการเรียนรู้และงานวิจัย
- 3) ความเสียหายต่อโครงสร้างพื้นฐานและทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย อาคารเรียน ระบบสารสนเทศ และอุปกรณ์ทางการศึกษาอาจได้รับผลกระทบจากภัยธรรมชาติหรือการโจมตีทางไซเบอร์ ทำให้ต้องใช้งบประมาณจำนวนมากในการฟื้นฟูและกู้คืนระบบ
- 4) ภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยอาจลดลง การบริหารความเสี่ยงที่ไม่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้เกิดความไม่มั่นใจในกลุ่มนักศึกษา ผู้ปกครอง และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจมีผลต่อการตัดสินใจเข้าเรียนและการสนับสนุนจากภายนอก
- 5) การหยุดชะงักของระบบบริหารงานและการให้บริการ ปัญหาทางเทคนิคหรือข้อจำกัดด้านทรัพยากร อาจทำให้ระบบบริหารงานและงานสนับสนุนไม่สามารถดำเนินการได้เต็มประสิทธิภาพ ส่งผลต่อการให้บริการทางวิชาการ การวิจัย และการบริหารองค์กรโดยรวม

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 จำนวนวันที่การเรียนการสอนหยุดชะงักจากเหตุฉุกเฉิน	ไม่เกิน 3 วันต่อภาคการศึกษา	เพิ่มขึ้นได้ไม่เกิน 2 วันจากระดับที่ยอมรับได้	มากกว่าหรือเท่ากับ 6 วันต่อภาคการศึกษา
KRI2 อัตราการบาดเจ็บหรือได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติหรือโรคระบาดของบุคลากรและนักศึกษา	ไม่เกิน 1% ของบุคลากรหรือนักศึกษาทั้งหมด	เพิ่มขึ้นได้ไม่เกินร้อยละ 1 จากระดับที่ยอมรับได้	มากกว่าร้อยละ 2 ของจำนวนทั้งหมด
KRI3 ระยะเวลาการกู้คืนและบริการสำคัญหลังเหตุฉุกเฉิน (RTO)	ภายใน 12 ชั่วโมง	คลาดเคลื่อนได้ไม่เกิน 6 ชั่วโมงจากระดับที่ยอมรับได้	มากกว่าหรือเท่ากับ 19 ชั่วโมง
KRI4 ความพร้อมของระบบสื่อสารและแจ้งเตือนภัยฉุกเฉินของมหาวิทยาลัย	ความพร้อมไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	คลาดเคลื่อนได้ไม่เกินร้อยละ 3 จากระดับที่ยอมรับได้	น้อยกว่าร้อยละ 85

หมายเหตุ

- 1) ภัยธรรมชาติ มีความเสี่ยงจาก พายุโซนร้อน น้ำท่วม ดินถล่ม และแผ่นดินไหว โดยเฉพาะในช่วงฤดูฝนที่อาจทำให้สถานที่เรียนเสียหาย หรือทำให้การเดินทางของนักศึกษาและบุคลากรเป็นอุปสรรค
- 2) โรคระบาดและภาวะฉุกเฉินด้านสาธารณสุข เช่น COVID-19 ใช้ชีวิตใหญ่สายพันธุ์ใหม่ หรือโรคติดต่อในชุมชน อาจทำให้ต้องปิดสถานศึกษาเพื่อลดการแพร่ระบาด กระทบต่อการเรียนการสอนและกิจกรรมในมหาวิทยาลัย
- 3) เหตุการณ์ความไม่สงบและความปลอดภัยในพื้นที่ อาจเกิดจาก การประท้วง เหตุการณ์ทางการเมือง หรืออาชญากรรมรอบมหาวิทยาลัย ส่งผลต่อความปลอดภัยและการเดินทางของนักศึกษาและบุคลากร
- 4) ปัญหาด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบสารสนเทศ เช่น พายุฝนรุนแรงทำให้ไฟฟ้าดับหรืออินเทอร์เน็ตล่มเป็นเวลานาน กระทบต่อการเรียนการสอนออนไลน์ หรือการชำระค่าของอาคารเรียนและสาธารณูปโภคจากภัยธรรมชาติ
- 5) เหตุการณ์ฉุกเฉินอื่น ๆ เช่น อัคคีภัย วัตถุระเบิด หรือภัยจากมนุษย์ ที่อาจทำให้ต้องมีการอพยพฉุกเฉิน ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากรและนักศึกษา

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L) L1: ความถี่การเกิดเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน (ครั้ง/ปี)	ผลกระทบ (I) I1: ระดับผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการเรียนการสอนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย
5 (สูงมาก)	เกิดขึ้นเป็นประจำ หรือมีแนวโน้มเกิดขึ้นเกือบแน่นอน เกิดมากกว่า 3 ครั้งต่อปี	ผลกระทบรุนแรง ทำให้ต้องหยุดการเรียนการสอนเกิน 7 วัน หรือเกิดความเสียหายต่อโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยในวงกว้าง
4 (สูง)	มีโอกาสเกิดขึ้นสูง และเคยเกิดขึ้นมาก่อน เกิดขึ้นทุก 1 - 3 ครั้งต่อปี	ส่งผลกระทบสำคัญต่อระบบสารสนเทศ การเรียนการสอน หรือการบริหารจัดการ ต้องหยุดเรียน 3 - 7 วัน
3 (ปานกลาง)	มีแนวโน้มเกิดขึ้นเป็นระยะ หรือเคยเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว เกิดขึ้นทุก 2 - 5 ปี	ส่งผลกระทบบางส่วนต่ออาคาร ระบบ หรือการดำเนินงาน แต่ยังสามารถควบคุมได้ ต้องหยุดเรียน 1 - 3 วัน
2 (ต่ำ)	อาจเกิดขึ้นเป็นครั้งคราว แต่ไม่บ่อยนัก เกิดขึ้นทุก 6 - 10 ปี	มีผลกระทบเล็กน้อยต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย แต่สามารถกู้คืนได้ภายใน 24 ชั่วโมง อาจต้องหยุดเรียนไม่เกิน 1 วัน
1 (ต่ำมาก)	มีโอกาสเกิดน้อยมาก หรือแทบไม่เคยเกิดขึ้น เกิดขึ้นน้อยกว่า 1 ครั้งใน 10 ปี	ไม่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานหลักของมหาวิทยาลัย อาจมีเพียงความไม่สะดวกเล็กน้อย ไม่มีการหยุดเรียนการสอน

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: ความถี่การเกิดเหตุฉุกเฉินที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน (ครั้ง/ปี)	ข้อมูลจำนวนเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในแต่ละปี เช่น น้ำท่วม ฝนตกหนักทำให้อาคารเสียหาย ไฟฟ้าดับ ยาวนาน ไฟไหม้ เหตุอุบัติเหตุในมหาวิทยาลัย หรือเหตุการณ์ที่กระทบต่อความปลอดภัยและการเรียนการสอน โดยรวบรวมจากรายงานเหตุการณ์ของแต่ละวิทยาเขต รายงานศูนย์ความปลอดภัย บันทึกแจ้งเหตุ และข้อมูลจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง
I1: ระดับผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการเรียนการสอนและการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย	ข้อมูลผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุฉุกเฉิน เช่น จำนวนวันที่ต้องหยุดเรียน จำนวนระบบสารสนเทศหรืออาคารที่ไม่สามารถใช้งานได้ ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกู้คืน ความเสียหายต่อโครงสร้างพื้นฐาน ผลกระทบต่อความปลอดภัยของบุคลากร/นักศึกษา รวมถึงผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น ความพร้อมของระบบสนับสนุน และต้นทุนในการฟื้นฟู

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	L1 = 4	I1 = 4	16 สูง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2	I1 = 2	4 น้อย

		โอกาสเกิด (LikeLihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง ที่วางแผนไว้	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) จัดทำแผนบริหารภาวะฉุกเฉิน (ERP) และแผน ฟื้นฟูความต่อเนื่อง (BCP) ให้ครอบคลุมทุกวิทยาเขต	- สำนักงานอธิการบดี
2) จัดตั้งศูนย์เฝ้าระวังและแจ้งเตือนภัยฉุกเฉิน (Emergency Monitoring Center) พร้อม ระบบสื่อสารแจ้งเตือนแบบเรียลไทม์	- สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
3) ฝึกอบรมและซักซ้อมแผนฉุกเฉินเป็นประจำทุกปี เช่น การซ้อมอพยพหนีภัย ฝึกซ้อมรับมือภัย ธรรมชาติ และแผนเผชิญเหตุด้านสุขภาพ	- สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
4) จัดเตรียมพื้นที่สำรองและระบบสนับสนุนสำหรับ การเรียนการสอนในกรณีฉุกเฉิน (เช่น ระบบการ เรียนการสอนออนไลน์, อุปกรณ์สำรอง, และแหล่ง พลังงานฉุกเฉิน)	- สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
5) บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานภายนอก เช่น ศูนย์ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย หน่วยงาน สาธารณสุข หน่วยงานความมั่นคง และภาคเอกชน	- สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง
6) ทบทวนและปรับปรุงแผนบริหารภาวะฉุกเฉิน และฟื้นฟูความต่อเนื่องทุกปี ตามแนวทาง มาตรฐานสากล เช่น ISO 22301 (Business Continuity Management System)	- สำนักงานอธิการบดี - สำนักงานวิทยาเขตนครศรีธรรมราช - สำนักงานวิทยาเขตตรัง

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

รายงานผลการดำเนินการตามประเด็นความเสี่ยงและมาตรการควบคุม โดยแยกตามพื้นที่

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร) และผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี/ผู้อำนวยการ
กองกลาง
- 2) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ขวัญหทัย ใจเปี่ยม) และผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขต
นครศรีธรรมราช
- 3) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์สิทธิโชค จันทร์ย่อง) และผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตตรัง
- 4) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะ ประสงค์จันทร์) และผู้อำนวยการสำนักวิทยบริการและ
เทคโนโลยีสารสนเทศ ทำหน้าที่ผู้รับผิดชอบสนับสนุน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 12 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินรับรองรายงานการเงินของมหาวิทยาลัยฯ โดยมีเงื่อนไข ประเด็นอุปกรณ์ ที่ดิน อาคารและสิ่งปลูกสร้าง

ความเสี่ยงนี้หมายถึงความเป็นไปได้ที่สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) จะให้ความเห็นต่อการเงินของมหาวิทยาลัยในลักษณะ “มีเงื่อนไข” (Qualified Opinion) อันเกิดจากข้อบกพร่องด้านการบันทึกบัญชี การควบคุมภายในทางการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ หรือมาตรฐานการบัญชีของภาครัฐที่ไม่ครบถ้วน หรือการจัดทำเอกสารหลักฐานประกอบรายการไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ภาพลักษณ์ความโปร่งใสของมหาวิทยาลัย และเสถียรภาพด้านการบริหารการเงินในภาพรวม รวมทั้งอาจนำไปสู่ข้อสั่งการให้แก้ไข ปรับปรุง หรือรับผิดชอบทางละเมิดตามที่กฎหมายกำหนดได้

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ข้อมูลสินทรัพย์ไม่ครบถ้วน / ไม่ถูกต้อง ทะเบียนครุภัณฑ์ไม่อัปเดต (ซื้อใหม่/โอนย้าย / จำหน่ายแล้วไม่ตัดออก) 2) กระบวนการทำงานไม่เป็นระบบ เช่น งานพัสดุ และงานบัญชีใช้ข้อมูลคนละชุด (ไม่เชื่อมโยงกัน) 3) ควบคุมภายในไม่เข้มแข็ง ไม่ตรวจสอบคุณภาพข้อมูลก่อนส่งให้ฝ่ายบัญชี 4) บุคลากร / ความรู้ความเข้าใจ เจ้าหน้าที่พัสดุ หรือบัญชีเข้าใจหลักการค่าเสื่อมราคาผิด หรือไม่สอดคล้องกัน 5) ระบบเทคโนโลยีไม่รองรับ ระบบทะเบียนทรัพย์สินและระบบบัญชีไม่เชื่อมข้อมูลกัน	1) การเปลี่ยนแปลงระเบียบ/หลักเกณฑ์ของภาครัฐ เช่น กรมบัญชีกลางปรับอายุการใช้งานครุภัณฑ์ 2) การตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น สตง. , กรมบัญชีกลาง หรือผู้ตรวจสอบภายนอกมีข้อสังเกต จนต้องปรับปรุงย้อนหลัง หากมหาวิทยาลัยไม่พร้อม อาจทำให้ข้อมูลไม่ตรงกัน 3) ปัจจัยด้านนโยบายของสถาบันอุดมศึกษา เช่น นโยบายจัดสรรงบใหม่ ทำให้มีสินทรัพย์จำนวนมากในช่วงสั้น ทำให้เกิดความเสี่ยงบันทึกไม่ครบ หรือคำนวณผิด

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) ความน่าเชื่อถือของงบการเงินและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัยลดลงในมุมมองของหน่วยงานกำกับดูแลและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- 2) ทำให้การวางแผนงบประมาณและทรัพยากรมีความเสี่ยงสูงขึ้น
- 3) รายงานงบการเงินคลาดเคลื่อน เช่น รายงานต่อ สำนักตรวจเงินแผ่นดิน หรือหน่วยงานกำกับดูแลอื่นอาจไม่ถูกต้อง
- 4) งบการเงินมียอดสินทรัพย์ผิดพลาด ต้นทุน/ค่าใช้จ่ายสูงหรือต่ำเกินจริง

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเปี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 ระดับความเห็นของผู้สอบบัญชีจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน	ความเห็นต่อการเงินแบบไม่มีเงื่อนไข	ความเห็นต่อการเงินแบบมีเงื่อนไข โดยประเด็นไม่เป็นเรื่องสำคัญและไม่มีการชี้แจงข้อสงสัยจากปีก่อน	ความเห็นต่อการเงินแบบมีเงื่อนไขโดยมีประเด็นเป็นสาระสำคัญ หรือมีการชี้แจงข้อสงสัยจากปีก่อน หรือความเห็นต่อการเงินแบบไม่แสดงความเห็น หรือความเห็นต่อการเงินแบบไม่รับรอง
KRI2 จำนวนประเด็นข้อสงสัย/เงื่อนไขสำคัญในรายงานตรวจสอบงบการเงิน (เรื่อง)	ไม่เกิน 2 เรื่องต่อปี	3 ถึง 5 เรื่องต่อปี	มากกว่าหรือเท่ากับ 6 เรื่องต่อปี
KRI3 ร้อยละของข้อสงสัยจากรายงานตรวจสอบงบการเงินที่ได้รับการแก้ไขภายในระยะเวลาที่กำหนด (%)	ไม่น้อยกว่าร้อยละ 90	ร้อยละ 80 ถึง 89	น้อยกว่าร้อยละ 80

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
	L1 ความถี่ของการได้รับรายงานงบการเงินแบบมีเงื่อนไขหรือเลวร้ายกว่า	I1 ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการกำกับติดตาม
5 (สูงมาก)	มีแนวโน้มได้รับ ความเห็นไม่รับรองงบการเงิน หรือไม่แสดงความเห็น และ/หรือได้รับรายงานแบบมีเงื่อนไขต่อเนื่องทุกปี	ความน่าเชื่อถือต่อการเงินลดลงอย่างรุนแรง หน่วยงานกำกับกำหนดมาตรการควบคุมเข้มงวด อาจมีคำสั่งปรับปรุง/จำกัดการใช้จ่าย
4 (สูง)	มีแนวโน้มได้รับ ความเห็นแบบมีเงื่อนไข ติดต่อกัน ตั้งแต่ 2 ปีขึ้นไป	ถูกตั้งข้อสงสัยจำนวนมากและเป็นสาระสำคัญ มีการกำกับติดตามใกล้ชิด และต้องจัดทำแผนแก้ไขภายในกรอบเวลาที่ชัดเจน
3 (ปานกลาง)	มีโอกาสได้รับ ความเห็นแบบมีเงื่อนไขเป็นครั้งคราว (ไม่ต่อเนื่องทุกปี)	มีข้อสงสัยสำคัญบางประเด็น กระทั่งต่อการใช้งบการเงินบางส่วน และต้องจัดทำแผนปรับปรุงแต่ยังไม่ถึงขั้นถูกควบคุมเป็นพิเศษ

ระดับ	โอกาส (L)	ผลกระทบ (I)
	L1 ความถี่ของการได้รับรายงานงบการเงินแบบมีเงื่อนไขหรือเลวร้ายกว่า	I1 ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการกำกับติดตาม
2 (น้อย)	มีโอกาสดำเนินการ ความเห็นแบบมีเงื่อนไขเฉพาะบางปี และประเด็นส่วนใหญ่ไม่เป็นสาระสำคัญ	มีข้อสังเกตที่มีผลกระทบจำกัด สามารถปรับปรุงแก้ไขได้ในรอบปีถัดไป โดยไม่กระทบความเชื่อมั่นโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ
1 (น้อยมาก)	โดยทั่วไปได้รับ ความเห็นไม่มีเงื่อนไข (Unqualified Opinion) ต่อเนื่อง และโอกาสเกิดรายงานแบบมีเงื่อนไขต่ำมาก	งบการเงินได้รับการยอมรับว่าถูกต้องและเชื่อถือได้ ไม่มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น หรือการกำกับติดตามจากหน่วยงานภายนอกอย่างมีนัยสำคัญ

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: ความถี่ของการได้รับรายงานงบการเงินแบบมีเงื่อนไขหรือเลวร้ายกว่า	ข้อมูลจากรายงานการตรวจสอบงบการเงินของสำนักงาน การตรวจเงินแผ่นดินในแต่ละปีงบประมาณ เพื่อบ่งชี้จำนวน ครั้งและรูปแบบความเห็นของผู้สอบบัญชี (ไม่มีเงื่อนไข/มีเงื่อนไข/ไม่แสดงความเห็น/ไม่รับรองงบการเงิน) รวมทั้งพิจารณาความต่อเนื่องของการได้รับรายงานแบบมีเงื่อนไข ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา
I1: ผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการกำกับติดตาม	ข้อมูลจากข้อสังเกต ข้อเสนอแนะ หรือเงื่อนไขในรายงาน ตรวจสอบงบการเงิน และมาตรการกำกับติดตามจาก หน่วยงานภายนอก (เช่น การกำหนดให้จัดทำแผนแก้ไข การรายงานความก้าวหน้า การเพิ่มระดับการกำกับดูแล) รวมทั้งการสะท้อนผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และการประเมินด้านธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2569	L1 = 4	I1 = 4	16 สูง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2	I1 = 2	4 น้อย

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการควบคุมความเสี่ยง

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานสนับสนุนและรายงานผล (Data Owner)
1) พัฒนาระบบสารสนเทศการบริหารจัดการครุภัณฑ์อย่างเต็มรูปแบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี (หน่วยงานรับผิดชอบหลัก)
2) อบรมการใช้งานสารสนเทศการบริหารจัดการครุภัณฑ์	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี
3) ติดตามการใช้งานระบบสารสนเทศการบริหารจัดการครุภัณฑ์ทุกไตรมาส	- กองคลัง สำนักงานอธิการบดี - สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (อาจารย์สถาพร ชุนเพชร)
- 2) ผู้อำนวยการกองคลัง

ประเด็นความเสี่ยงที่ 13 รายได้ของมหาวิทยาลัยลดลง

ความเสี่ยงนี้หมายถึง โอกาสที่รายได้รวมของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัยอาจลดลงหรือไม่เป็นไปตามประมาณการ อันเนื่องมาจากปัจจัยทั้งภายนอกและภายใน เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวน การแข่งขันในตลาดการศึกษาที่รุนแรง การลดลงของประชากรวัยเรียน และการเปลี่ยนแปลงนโยบายงบประมาณของรัฐ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินรายได้ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ตามระเบียบกระทรวงการคลังและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รายได้ของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย 1) เงินงบประมาณแผ่นดิน และ 2) เงินรายได้ที่มหาวิทยาลัยจัดหาเอง ดังนั้น เมื่อรายได้ทั้งสองส่วนมีแนวโน้มลดลง ย่อมก่อให้เกิดความเสี่ยงด้านความมั่นคงทางการเงิน (Financial Sustainability Risk) ที่ส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการขับเคลื่อนพันธกิจหลัก ยุทธศาสตร์ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการวิชาการ และการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานของมหาวิทยาลัยในระยะยาว

1. สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
1) ศักยภาพของหน่วยงานภายในในการสร้างรายได้ยังไม่เต็มประสิทธิภาพ 2) จำนวนหลักสูตรหรือบริการวิชาการที่สร้างรายได้ยังไม่เพียงพอ หรือมีการแข่งขันสูง 3) การบริหารต้นทุนภายในยังไม่คล่องตัวยังไม่เข้มแข็ง 4) ระบบสารสนเทศและดิจิทัลที่สนับสนุนรายได้ (เช่น ระบบฝึกอบรม/ระบบบริการวิชาการ) ยังไม่สมบูรณ์ 5) ความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรใหม่หรือหลักสูตรออนไลน์ยังจำกัด 6) โครงสร้างพื้นฐาน ห้องปฏิบัติการ และทรัพย์สินที่สร้างรายได้มีข้อจำกัดด้านงบประมาณในการพัฒนา	1) ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการจ่ายของผู้เรียนและการตัดสินใจเรียนต่อ 2) การแข่งขันที่รุนแรงระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งภาครัฐ เอกชน และมหาวิทยาลัยออนไลน์ 3) การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ทำให้จำนวนประชากรวัยเรียนลดลงอย่างต่อเนื่อง 4) การเปลี่ยนแปลงนโยบายการจัดสรรงบประมาณและเงินอุดหนุนของภาครัฐ 5) ความผันผวนของรายได้จากบริการวิชาการและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมภายนอก 6) แนวโน้มของผู้เรียนที่เลือกช่องทางการศึกษาแบบออนไลน์หรือ Non-degree ซึ่งกระทบบทบาทมหาวิทยาลัยดั้งเดิม

2. ผลกระทบของความเสี่ยงต่อมหาวิทยาลัย

- 1) การขับเคลื่อนสู่เป้าหมายตามวิสัยทัศน์และแผนยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยล่าช้ากว่ากำหนด ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความสามารถในการแข่งขันขององค์กร
- 2) ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ นักศึกษา ผู้ปกครอง บุคลากร ภาครัฐกิจ ภาคอุตสาหกรรม และสังคมชุมชน ลดลง ซึ่งอาจส่งผลต่อการตัดสินใจเลือกศึกษาต่อ
- 3) การดำเนินงานตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยด้านการจัดการศึกษา วิจัย นวัตกรรม และบริการวิชาการได้รับผลกระทบ ทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสถาบันการศึกษาอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI1 อัตราการเปลี่ยนแปลงของรายได้รวมของมหาวิทยาลัยเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า	รายได้รวมลดลงไม่เกินร้อยละ 3 ต่อปี หรือมีแนวโน้มทรงตัว/เพิ่มขึ้น	รายได้รวมลดลงระหว่างร้อยละ 3 – 7 ต่อปี	ลดลงมากกว่าร้อยละ 7 ต่อปี
KRI2 รายได้จากนักศึกษา (Tuition and Fees)	รายได้จากนักศึกษาลดลงไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี	รายได้จากนักศึกษาลดลงร้อยละ 5 – 10 ต่อปี	ลดลงมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
KRI3 จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาใหม่	จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาใหม่ลดลงไม่เกินร้อยละ 5 ต่อปี	จำนวนผู้สมัครเข้าศึกษาใหม่ลดลงร้อยละ 5 – 10 ต่อปี	ลดลงมากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี
KRI4 รายได้จากการให้บริการวิชาการ การทดสอบ และการฝึกอบรม	รายได้มีแนวโน้มทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า	รายได้ลดลงไม่เกิน ร้อยละ 5	ลดลงมากกว่าร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปีก่อน
KRI5 รายได้จากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน พื้นที่เช่า และกิจกรรมสร้างรายได้	รายได้มีแนวโน้มทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีงบประมาณก่อนหน้า	รายได้ลดลงไม่เกิน ร้อยละ 5	ลดลงมากกว่าร้อยละ 5 เมื่อเทียบกับปีก่อน

KRI	ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)	ระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยง (Risk Tolerance)	เพดานความเสี่ยง (Risk Limit)
KRI6 อัตราส่วนรายได้ต่อรายจ่าย (Revenue to Expense Ratio) คำนวณจาก (อัตราส่วนรายได้ต่อรายจ่าย = รายได้รวมของมหาวิทยาลัย ÷ รายจ่ายรวมของมหาวิทยาลัย)	อัตราส่วน ไม่น้อยกว่า 1.05 (มีส่วนเกินอย่างน้อยร้อยละ 5 ของรายจ่ายรวม)	อัตราส่วนอยู่ระหว่าง 1.00 – 1.05 (อยู่ในระดับคุ้มทุน)	น้อยกว่า 1.00

คำอธิบาย

รายได้รวมของมหาวิทยาลัย หมายถึง รายได้ของมหาวิทยาลัยที่รับรู้เพื่อใช้ประกอบการรายงานและติดตามผลในปีงบประมาณนั้น อาทิ รายได้จากนักศึกษา รายได้จากการให้บริการวิชาการ การทดสอบและฝึกอบรม รายได้จากการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินและพื้นที่เช่า และรายได้อื่นตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

รายจ่ายรวมของมหาวิทยาลัย หมายถึง รายจ่ายตามงบประมาณที่ได้รับอนุมัติในปีงบประมาณนั้น จำแนกตามประเภทขอย่อย ได้แก่ งบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น

4. เกณฑ์การประเมินระดับความเสี่ยง: โอกาสเกิดและผลกระทบ (Likelihood & Impact)

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: การคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์และการประเมินแนวโน้มรายได้	L2: การทบทวนความยั่งยืนของรายได้และการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงิน	I1: ผลกระทบด้านรายได้ ร้อยละความสำเร็จของรายได้ เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
5 (สูงมาก)	มีระบบคาดการณ์รายได้ล่วงหน้าเชิงยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมและชัดเจน ทั้งรายได้จากนักศึกษา บริการวิชาการ พื้นที่เช่า งบประมาณภาครัฐ และแหล่งรายได้อื่น พร้อมมีแผนรองรับในการจัดทำและทบทวนประมาณการรายได้ อย่างสม่ำเสมอ อย่างน้อยรายไตรมาส และมีการติดตามตัวชี้วัดรายได้อย่างต่อเนื่อง	มีการทบทวนและปรับปรุงยุทธศาสตร์สร้างรายได้อย่างต่อเนื่อง ครอบคลุมทุกแหล่งรายได้และทุกหน่วยงาน มีมาตรการรองรับกรณีรายได้ลดลงอย่างเป็นระบบ ทบทวนความยั่งยืนของรายได้อย่างน้อย รายไตรมาส และทบทวนเชิงลึกปีละ 1 ครั้ง เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงินและโครงสร้างรายได้ของมหาวิทยาลัย	รายได้สำเร็จ น้อยกว่าร้อยละ 50 ของเป้าหมายที่กำหนด
4 (สูง)	มีการคาดการณ์รายได้เชิงยุทธศาสตร์ค่อนข้างครบถ้วน และมีแผนรองรับแนวโน้มรายได้ในอนาคต แต่การดำเนินการและการทบทวนบางส่วนยังไม่เข้มแข็งหรือไม่ครอบคลุมทุกกรณี จัดทำประมาณการรายได้ อย่างน้อยปีละครั้ง และมีการ	มีการทบทวนรายได้เป็นบางส่วน แต่ยังไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม หรือครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทบทวนกลยุทธ์รายได้ อย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง และใช้ผลทบทวนเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณและแผนฟื้นฟูรายได้	รายได้สำเร็จ มากกว่าร้อยละ 50-60 ของเป้าหมาย

ระดับ	โอกาส (L)		ผลกระทบ (I)
	L1: การคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์และการประเมินแนวโน้มรายได้	L2: การทบทวนความยั่งยืนของรายได้และการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงิน	I1: ผลกระทบด้านรายได้ ร้อยละความสำเร็จของรายได้เมื่อเทียบกับเป้าหมาย
	ทบทวน/ปรับปรุงอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง		
3 (ปานกลาง)	มีการคาดการณ์รายได้เชิงยุทธศาสตร์ แต่ข้อมูลบางส่วนยังไม่ครบถ้วน และการประเมินแนวโน้มรายได้ยังไม่ต่อเนื่องในทุกช่วงเวลา จัดทำประมาณการรายได้อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง พร้อมทบทวนสมมติฐานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญ	มีการทบทวนรายได้และกลยุทธ์ด้านการเงิน แต่ยังไม่ครอบคลุมทุกแหล่งรายได้ และบางหน่วยงานยังไม่มีผลการนำผลทบทวนไปใช้จริงอย่างทั่วถึง ทบทวนความยั่งยืนของรายได้ปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อจัดทำแผนงบประมาณประจำปี	รายได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 60-70 ของเป้าหมาย
2 (น้อย)	มีการคาดการณ์รายได้ในอนาคต แต่ข้อมูลยังไม่ครอบคลุมทุกมิติ เช่น คำนึงเฉพาะรายได้จากนักศึกษาหรือบริการวิชาการ แต่ยังไม่รวมพื้นที่เช่า หรือสมมติฐานงบประมาณภาครัฐปีละ 1 ครั้ง โดยไม่มีการทบทวนระหว่างปี	มีการทบทวนรายได้เป็นบางส่วน แต่ยังไม่มีการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงินที่เป็นรูปธรรม หรือยังไม่ครอบคลุมทุกหน่วยงาน ทบทวนภาพรวมรายได้เป็นครั้งคราว (ไม่สม่ำเสมอ) และไม่มีกำหนดการทบทวนชัดเจน	รายได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 70-80 ของเป้าหมาย
1 (น้อยมาก)	ไม่มีการคาดการณ์สถานการณ์รายได้ในอนาคตอย่างเป็นระบบ ไม่สามารถประเมินแนวโน้มของรายได้จากนักศึกษา บริการวิชาการ พื้นที่เช่า และงบประมาณภาครัฐได้อย่างเพียงพอ	ไม่มีการทบทวนความยั่งยืนของแหล่งรายได้ และไม่มีมาตรการปรับปรุงหรือรองรับสถานการณ์รายได้ที่ลดลง	รายได้สำเร็จมากกว่าร้อยละ 80 ของเป้าหมาย

5. ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยงที่เหลืออยู่

ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	รายละเอียดข้อมูล
L1: การคาดการณ์เชิงยุทธศาสตร์และการประเมินแนวโน้มรายได้	แนวโน้มจำนวนนักศึกษาลดลงอย่างต่อเนื่อง การแข่งขันสูงขึ้น และรายได้ไม่แน่นอน ส่งผลให้มีโอกาสสูงที่รายได้รวมจะต่ำกว่าเป้าหมาย
L2: การทบทวนความยั่งยืนของรายได้และการปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการเงิน	ผลการติดตามแผนรายได้รายไตรมาสหลายส่วนยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และจำเป็นต้องเร่งปรับมาตรการด้านการตลาด การจัดโปรแกรมใหม่ และการขยายแหล่งรายได้
I1: ผลกระทบด้านรายได้ ร้อยละความสำเร็จของรายได้เมื่อเทียบกับเป้าหมาย	แสดงระดับผลกระทบโดยตรง หากร้อยละของรายได้ต่ำกว่าร้อยละ 60 ของเป้าหมาย ถือเป็นความเสี่ยงสูง และสะท้อนความจำเป็นต้องเพิ่มมาตรการบริหารความเสี่ยงทันที

6. ประเมินระดับความเสี่ยง

แผน/ผล	ผลการประเมินความเสี่ยง		ระดับความเสี่ยง
	โอกาส	ผลกระทบ	
แผนบริหารความเสี่ยงฯ ปีงบประมาณ 2569 (ประเด็นใหม่-เนื่องจากผลการติดตามและประเมินผลพบปัญหาเกี่ยวกับการจัดสรรและการบริหารงบประมาณของมหาวิทยาลัย)	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 3	6 ปานกลาง
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้	L1 = 2 L2 = 2	I1 = 2	4 น้อย

		โอกาสเกิด (Likelihood)				
		1	2	3	4	5
ผลกระทบ (Impact)	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

7. มาตรการ/กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง

7.1 สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน

เป้าหมายควบคุม ควบคุมความเสี่ยงด้านรายได้จากนักศึกษาและจำนวนผู้สมัครใหม่
เชื่อมโยง KRI: KRI2 KRI3

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1) ทบทวนและกำหนดเป้าหมายแผนรับนักศึกษาให้สอดคล้องกับโครงสร้างหลักสูตรและศักยภาพการจัดการเรียนการสอน	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
2) จัดทำแผนสื่อสารการตลาดและประชาสัมพันธ์หลักสูตรแบบมุ่งเป้ากลุ่มผู้เรียน พร้อมกำหนดปฏิทินกิจกรรมรับสมัครเชิงรุก	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
3) วิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัคร ผู้มีสิทธิ์เข้าศึกษา ผู้ยืนยันสิทธิ์ และผู้ลงทะเบียนจริง แยกตามคณะ วิทยาเขต และหลักสูตร เพื่อกำหนดมาตรการเฉพาะกลุ่ม	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
4) พัฒนามาตรการรักษานักศึกษา เช่น ระบบติดตามความเสี่ยงการลาออก การค้างชำระ และมาตรการช่วยเหลือเชิงป้องกัน	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
5) จัดทำและติดตาม “อัตราการคงอยู่ของผู้เรียน” ราชอาณาจักรการศึกษาและรายปี แยกตามหลักสูตร คณะ และวิทยาเขต พร้อมกำหนดเกณฑ์เตือนภัยล่วงหน้า และแผนแก้ไขรายกลุ่ม	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
6) ติดตาม “อัตราการสำเร็จการศึกษาตามแผนและเกินแผน” และวิเคราะห์สาเหตุการสำเร็จล่าช้า เพื่อกำหนดมาตรการเร่งรัดการสำเร็จการศึกษาและลดการคงค้างหน่วยกิต	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	คณะและวิทยาลัย
7) จัดทำรายงานวิเคราะห์ผลกระทบด้านรายได้และต้นทุนจากการลาออกและการสำเร็จการศึกษาล่าช้า เพื่อใช้ประกอบการทบทวนแผนรับนักศึกษาและการจัดสรรทรัพยากร	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กองคลัง, กองนโยบายและแผน, คณะและวิทยาลัย

7.2 กองนโยบายและแผน

เป้าหมายควบคุม กำกับภาพรวมรายได้ การติดตามตัวชี้วัด และการบูรณาการมาตรการของทุกหน่วยงาน
เชื่อมโยง KRI: KRI1 KRI6 และสนับสนุนทุก KRI

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1) จัดทำแดชบอร์ดติดตามรายได้รวมและรายได้แยกประเภท พร้อมแนวโน้มเทียบปีงบประมาณก่อนหน้า และรายงานผู้บริหารตามรอบที่กำหนด	กองนโยบายและแผน	กองคลังหรือหน่วยงานการเงินและบัญชี, สำนักส่งเสริมวิชาการและ

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
		งานทะเบียน, สถาบันวิจัยและ พัฒนา, สำนักการ จัดการนวัตกรรมและ ถ่ายทอดเทคโนโลยี, งานบริหารทรัพย์สิน และจัดหารายได้, คณะและวิทยาลัย
2) กำหนดเกณฑ์สัญญาณเตือนภัยล่วงหน้าและค่าระดับ เตือนภัยของ KRI พร้อมจัดทำรายงานสรุป สถานการณ์รายได้และข้อเสนอเชิงนโยบาย	กองนโยบายและแผน	กองคลัง, สำนัก ส่งเสริมวิชาการและ งานทะเบียน, คณะ และวิทยาลัย, หน่วยงานเจ้าของ รายได้
3) ทบทวนโครงสร้างรายได้และโครงการสร้างรายได้ เพื่อกระจายความเสี่ยงและลดการพึ่งพิงรายได้จาก แหล่งเดียว	กองนโยบายและแผน	กองคลัง, สำนัก ส่งเสริมวิชาการและ งานทะเบียน, สถาบันวิจัยและ พัฒนา, สำนักการ จัดการนวัตกรรมและ ถ่ายทอดเทคโนโลยี, งานบริหารทรัพย์สิน และจัดหารายได้, คณะและวิทยาลัย
4) บูรณาการข้อมูลรายได้และรายจ่ายร่วมกับหน่วยงาน การเงิน เพื่อคำนวณอัตราส่วนรายได้ต่อรายจ่ายอย่าง เป็นมาตรฐานเดียวกัน	กองนโยบายและแผน	กองคลัง, คณะและ วิทยาลัย

7.3 กองคลัง

เป้าหมายควบคุม ควบคุมดุลการเงิน ประสิทธิภาพค่าใช้จ่าย และรักษาความยั่งยืนทางการคลัง
เชื่อมโยง KRI: KRI6 เป็นหลัก และสนับสนุน KRI1

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1) จัดทำแผนควบคุมรายจ่ายตามกรอบงบประมาณ โดยกำหนดลำดับความสำคัญของค่าใช้จ่ายและการกันเงินสำรองที่จำเป็น	กองคลัง	กองนโยบายและแผน คณะและวิทยาลัย
2) ติดตามการเบิกจ่ายงบบุคลากร งบดำเนินงาน งบลงทุน งบเงินอุดหนุน และงบรายจ่ายอื่น เป็นรายเดือน พร้อมวิเคราะห์ความเบี่ยงเบนจากแผนและรายงานผู้บริหารตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	กองคลัง	กองนโยบายและแผน คณะและวิทยาลัย
3) ดำเนินมาตรการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น โดยคงไว้ซึ่งคุณภาพการให้บริการและการดำเนินภารกิจหลัก	กองคลัง	กองนโยบายและแผน คณะและวิทยาลัย
4) จัดทำรายงานอัตราส่วนรายได้ต่อรายจ่ายและแนวโน้ม เสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง พร้อมข้อเสนอเชิงบริหารเมื่อผลการติดตามอยู่ในระดับความเบี่ยงเบนความเสี่ยงหรือเพดานความเสี่ยง	กองคลัง	กองนโยบายและแผน คณะและวิทยาลัย
5) ทบทวนและพัฒนาระบบติดตามลูกหนี้รายได้ และเร่งรัดการรับชำระตามระเบียบ เพื่อรักษาสภาพคล่อง ลดความเสี่ยงรายได้สูญหาย และลดระยะเวลาการเรียกเก็บ	กองคลัง	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน, งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้, สถาบันวิจัยและพัฒนาและหน่วยงานถ่ายทอดเทคโนโลยี, คณะและวิทยาลัย

7.4 งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้

เป้าหมายควบคุม เพิ่มรายได้จากทรัพย์สิน พื้นที่เช่า และกิจกรรมสร้างรายได้ พร้อมลดความเสี่ยงการว่างเช่า เชื่อมโยง KRI: KRI5

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1) จัดทำทะเบียนทรัพย์สินและแผนการใช้ประโยชน์พื้นที่เชิงพาณิชย์ พร้อมกำหนดเป้าหมายรายได้รายปี	งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้	กองคลัง, คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานเจ้าของพื้นที่
2) ทบทวนอัตราค่าตอบแทนและเงื่อนไขการเช่าตามบริบทตลาด โดยคงหลักความโปร่งใสและข้อกำหนดตามระเบียบ	งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้	กองคลัง งานนิติการ กองบริหารงานบุคคล (หน่วยงานด้านกฎหมายหรือสัญญา)
3) พัฒนาช่องทางการตลาดพื้นที่เช่าและบริการของมหาวิทยาลัย เพื่อเพิ่มอัตราการใช้ประโยชน์พื้นที่	งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้	หน่วยงานสื่อสารองค์กรหรือประชาสัมพันธ์, คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานในพื้นที่
4) ติดตามสัญญาเช่า การชำระเงิน และความเสี่ยงการยกเลิกสัญญา พร้อมกำหนดมาตรการแก้ไขเชิงรุก และรายงานผู้บริหารตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้	กองคลัง
5) พัฒนาโครงการกิจกรรมสร้างรายได้ร่วมกับคณะและหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อเพิ่มรายได้หลายช่องทางและลดการพึ่งพิงรายได้จากแหล่งเดียว	งานบริหารทรัพย์สินและจัดหารายได้	คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานเจ้าของกิจกรรม, กองนโยบายและแผน, กองคลังหรือหน่วยงานการเงินและบัญชี

7.5 สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี

เป้าหมายควบคุม เพิ่มรายได้จากบริการวิชาการ การทดสอบ และการฝึกอบรม รวมทั้งเพิ่มโอกาสเชิงพาณิชย์จากผลงานวิจัย

เชื่อมโยง KRI: KRI4

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	หน่วยงานหลัก	หน่วยงานร่วม
1) จัดทำแผนพัฒนาชุดบริการที่สร้างรายได้ เช่น การทดสอบมาตรฐาน ห้องปฏิบัติการ บริการที่ปรึกษา และหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานเจ้าของห้องปฏิบัติการหรือศูนย์บริการ,
2) พัฒนาแพ็คเกจราคาค่าบริการและเงื่อนไขการให้บริการให้ชัดเจน โปร่งใส และแข่งขันได้ พร้อมเอกสารมาตรฐานการให้บริการ	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะและวิทยาลัย (ห้องปฏิบัติการหรือศูนย์บริการ)
3) สร้างเครือข่ายความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม หน่วยงานภาครัฐ และชุมชน เพื่อเพิ่มโครงการต่อเนื่องและลูกค้าประจำ	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานเครือข่ายภายนอกในพื้นที่
4) ติดตามผลการดำเนินโครงการเชิงรายได้รายไตรมาส วิเคราะห์สาเหตุการลดลง และกำหนดมาตรการแก้ไขเฉพาะประเด็น พร้อมรายงานผู้บริหารตามรอบระยะเวลาที่กำหนด	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะและวิทยาลัย
5) พัฒนาโครงการกิจกรรมสร้างรายได้ร่วมกับคณะและหน่วยงานในพื้นที่ เพื่อเพิ่มรายได้หลายช่องทางและลดการพึ่งพิงรายได้จากแหล่งเดียว	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	คณะและวิทยาลัย, หน่วยงานเจ้าของกิจกรรม, กองนโยบายและแผน, กองคลังหรือหน่วยงานการเงินและบัญชี
6) ส่งเสริมการถ่ายทอดเทคโนโลยีและการใช้ประโยชน์ผลงานวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม เพื่อสร้างรายได้ให้มหาวิทยาลัย	สำนักการจัดการนวัตกรรมและถ่ายทอดเทคโนโลยี	สถาบันวิจัยและพัฒนา, คณะและวิทยาลัย

8. ผู้รับผิดชอบหลักของประเด็นความเสี่ยง (Risk Owner)

- 1) รองอธิการบดี (ผู้ช่วยศาสตราจารย์อุดร นามเสน)
- 2) ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน

เอกสารอ้างอิง

- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (ERM Framework). Durham, NC: American Institute of Certified Public Accountants.
- กระทรวงการคลัง. (2562). หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยมาตรฐานการบริหารความเสี่ยง พ.ศ. 2562. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์คณะกรรมการกฤษฎีกา.
- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2567). ประกาศกระทรวง เรื่อง การจัดกลุ่มสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2567.
- ราชกิจจานุเบกษา. (2561). พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561. เล่ม 135 ตอนที่ 34 ก. สืบค้นจาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th>
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2565). คู่มือเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA). กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2563). หนังสือการบริหารความเสี่ยงของสถาบันอุดมศึกษา. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.
- สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2565). เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX) สำหรับสถาบันอุดมศึกษา พ.ศ. 2565. กรุงเทพฯ.
- สำนักงานส่งเสริมการจัดประชุมและนิทรรศการ (องค์การมหาชน). (2566). การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management). สืบค้นจาก <https://www.tceb.or.th/files/policy-corporate/O37%20การบริหารจัดการความเสี่ยง.pdf>
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2568). แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2567). แผนบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (2564). คู่มือการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 - 2565.
- มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. (2567). แผนบริหารความเสี่ยง ปีงบประมาณ พ.ศ. 2567.
- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. (2568). แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2568.
- มหาวิทยาลัยศิลปากร. (2566). แผนบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 – 2567.

