



# คู่มือแผนบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

---

ประจำปี พ.ศ. 2564 - 2565

## สารบัญ

	หน้า
1. นโยบายการบริหารความเสี่ยง มหาวิทยาลัยเชียงใหม่	1
2. วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง	1
3. คำนิยามศัพท์	1
4. แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับส่วนงาน	3
5. คู่มือการติดตามและประเมินผลแผนบริหารความเสี่ยง ประจำปี พ.ศ. 2564-2565 ระดับมหาวิทยาลัย	15
6. แบบฟอร์มการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง	28

## 1) นโยบายการบริหารความเสี่ยงมหาวิทยาลัยเชียงใหม่

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

- ส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงทั้งมหาวิทยาลัยและทุกระดับ โดยครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญในทุกปัจจัยเสี่ยงและทุกพันธกิจ
- สร้างกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพเป็นมาตรฐานสากล และสามารถนำผลของการบริหารความเสี่ยงเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ ในการดำเนินงาน และการบริหารจัดการมหาวิทยาลัย ได้อย่างเป็นรูปธรรม สามารถประเมินผลและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้
- ส่งเสริมให้ทุกส่วนงานจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงที่สอดคล้องกับแผนบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัย และรายงานผลต่อมหาวิทยาลัย
- การบริหารความเสี่ยงให้ถือเป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติตามปกติ และให้มีการติดตามประเมินผลการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอและสามารถปรับให้ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

## 2) วัตถุประสงค์การบริหารความเสี่ยง

- เพื่อให้มหาวิทยาลัยดำรงอยู่ได้อย่างมีคุณค่าและยั่งยืน
- เพื่อบรรลุพันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่สำคัญของมหาวิทยาลัยอย่างมีคุณภาพ ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ด้วยการบริหารจัดการอย่างมีธรรมาภิบาล
- เพื่อลดความสูญเสีย และความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต เกินกว่าระดับที่มหาวิทยาลัยยอมรับได้ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านชื่อเสียง ด้านความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ด้านการเงิน และด้านกฎ ระเบียบ

## 3) นิยามคำศัพท์

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

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

สาเหตุของความเสียหายที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง

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

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

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

**ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite)** คือ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะถูกกำหนดเป็นเป้าหมายความเสี่ยงหรือระดับจำกัดความเสี่ยง เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย อาจเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

**ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) (ระดับความเสี่ยงที่ทนได้)** คือ ระดับความเบี่ยงเบนจากระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ที่กำหนดไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรมั่นใจได้ว่าได้มีการดำเนินการบริหารความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ อาจกำหนดเป็นค่าเดียวหรือเป็นช่วง ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของแต่ละปัจจัย

**โอกาสเกิด/ความน่าจะเป็น (Likelihood)** คือ ความถี่หรือโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

**ผลกระทบ (Impact)** คือ ขนาดความรุนแรงของความเสียหายที่จะเกิดขึ้น หากเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

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

## แนวทางการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง ระดับส่วนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง (S1)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	การจัดอันดับตามเป้าหมายวิสัยทัศน์	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน เช่น เป้าหมายวิสัยทัศน์ของส่วนงาน และ/หรือเป้าหมายตามตัวชี้วัดตามคำรับรองการปฏิบัติงานของส่วนงาน (PA) ที่ได้ตกลงไว้กับมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	ได้รับการจัดอันดับตามเป้าหมายที่กำหนด (THE UIR: Top 100)	
Risk Tolerance	ได้รับการจัดอันดับที่ 101-200 (THE UIR)	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความถี่ในการติดตามและทบทวนกลยุทธ์ การปรับกลยุทธ์/พัฒนากลยุทธ์	
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการได้รับการจัดอันดับตาม THE UIR	
<b>กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง</b>	<b>ผู้รับผิดชอบการรายงาน</b>	ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
1. ทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย 1.1 ติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาสและวิเคราะห์ Gap Analysis 1.2 ทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนแปลงไป	กองแผนงาน	
<b>ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง</b>	<b>แหล่งข้อมูล</b>	ข้อมูลการประเมินผลกระทบ (Impact) จากฐานข้อมูลกลางหรือ ระบบ CMU-PA
1. ข้อมูลการติดตามและทบทวนกลยุทธ์	กองแผนงาน	
2. ข้อมูลการจัดอันดับตาม THE UIR	Time Higher Education University Impact Ranking	

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความไม่คล่องตัวในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Lack of Agility) (S2)

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

ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: บุคลากรขาดทักษะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ (S3)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์	กำหนดจากการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนงาน (ตบโจทย์ EdPEx ข้อ 5.1 (1))
Risk Appetite	ร้อยละ 11 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	
Risk Tolerance	ร้อยละ 20 ของจำนวนบุคลากร มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ต่ำกว่าเกณฑ์ หลังได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนบุคลากรที่มีผลการประเมินสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ หลังจากที่ได้รับการพัฒนาความรู้/ความสามารถ/ทักษะ	กำหนดตามเกณฑ์ L&I ตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency, Functional Competency)		ส่วนงานกำหนดมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงตามความเหมาะสม
2. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง		
3. การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล		
4. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งที่สูงขึ้น		
5. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร		
6. แผนการรักษาทรัพยากรบุคคล		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. ข้อมูลร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์		ข้อมูลประเมินจากระบบ CMU-HR
2. ข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์		



ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกใหม่ๆ (O1)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	KRI 1: ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา KRI 2: ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	1. ไม่เกินร้อยละ 5 ของหลักสูตร 2. ไม่เกินร้อยละ 5 ของนักศึกษา	กำหนดตามบริบทของคณะ/วิทยาลัย
Risk Tolerance	1. ไม่เกินร้อยละ 10 ของหลักสูตร 2. ไม่เกินร้อยละ 10 ของนักศึกษา	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาตามประกาศการกำหนดพื้นที่ควบคุมของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. จำนวนหลักสูตรที่มีนักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาเนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา 2. จำนวนนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษา เนื่องจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	เกณฑ์วัดระดับ Impact กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
<b>กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง</b>		<b>ผู้รับผิดชอบการรายงาน</b>
1. พัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล รวมถึงการวิจัยและการให้บริการวิชาการทางไกล		TLIC
2. การจัดเตรียมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน Online และการสอบ Online		
3. จัดทำคู่มือการป้องกันและการสื่อสารให้ความรู้		กองพัฒนานักศึกษา
4. ฉีดวัคซีนให้กับบุคลากร นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง		
5. ใช้มาตรการการป้องกันอย่างเข้มงวด ได้แก่ เว้นระยะห่าง (Social Distancing) สวมหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ ระบบคัดกรองวัดอุณหภูมิ ใช้แอปไทยชนะ (มาตรการ DMHTT)		
6. จัดทำระบบรายงานตัวและระบบติดตามตัวให้ครอบคลุมทุกพื้นที่		คณะสาธารณสุขศาสตร์
7. จัดเตรียมการเพิ่มประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานที่บ้าน		ITSC
8. จัดเตรียมอุปกรณ์ ฆ่าเชื้อ อปไอโซนให้พร้อมใช้งานทันที		สำนักงานมหาวิทยาลัย
9. จัดทำแผน ACP Plan (Academic Continuity Plan)		สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
<b>ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง</b>		<b>แหล่งข้อมูล</b>
1. ข้อมูลประกาศการกำหนดพื้นที่ควบคุม		กรมควบคุมโรค
2. ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา		สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย
3. ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา		สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย
		ข้อมูลการประเมินผลกระทบ (Impact) จากสำนักทะเบียนและประมวลผล, บัณฑิตวิทยาลัย

ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบฐานข้อมูลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (O2)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Appetite	1 ครั้ง ในรอบ > 3 ปี	
Risk Tolerance	1 ครั้ง ในรอบ 2-3 ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความเสี่ยงของการเกิดปัญหาที่ระบบโครงสร้างพื้นฐาน IT และฐานข้อมูลไม่พร้อมใช้งาน	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. ประสิทธิภาพการใช้งานของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูล 2. มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อคิดเป็นตัวเงิน	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบการรายงาน	ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
1. จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	
2. บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้ สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ		
3. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan)		
4. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล		
5. สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อทำงานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	แหล่งข้อมูล	ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน
1. ข้อมูลจำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	
2. ข้อมูลความเสี่ยงของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย		
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการที่ระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่สามารถใช้งานได้ในรูปแบบตัวเงิน		

ประเด็นความเสี่ยงที่ 6: ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Attack) (O3)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Appetite	เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ > 5 ปี	
Risk Tolerance	เกิดขึ้น 1 ครั้งในรอบ 2-3 ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากความเสี่ยงของการถูกโจมตี/การโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาในประเด็นดังนี้ 1. ความสามารถในการแก้ไขปัญหา/การใช้งานได้ของระบบและฐานข้อมูลกรณีที่ถูกรับโจมตีหรือถูกโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย 2. มูลค่าความเสียหายที่เกิดขึ้นเมื่อคิดเป็นตัวเงิน	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบการรายงาน	ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
1. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wifi ระบบแอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	
2. ให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้โดยมีประสิทธิภาพ		
3. สร้างความตระหนักรู้ภัย Cyber มีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้แก่ผู้บริหารระบบเครือข่ายและผู้ใช้งานในทุกช่องทาง		
4. ทดสอบการลวงด้วยภัยไซเบอร์ เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแนวทางในการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด		
5. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่เกิดระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP)		
6. จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีการป้องกันภัยที่เข้มแข็ง สามารถตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันการณ์ และสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว		
7. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wifi ระบบแอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง	แหล่งข้อมูล	ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน
1. ข้อมูลจำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	
2. ข้อมูลระดับความเสียหาย (ร้อยละ) ของระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัย		
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการถูกโจรกรรมข้อมูลในรูปแบบตัวเงิน		

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 7: ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับเงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ๆ (F1)**

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

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 8: การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (C1)

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

ประเด็นความเสี่ยงที่ 9: การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (C2)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง)	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 1-3 ครั้ง/ปี	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
Risk Tolerance	จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ 4-6 ครั้ง/ปี	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนเรื่อง/ครั้ง ที่ถูกร้องเรียน ด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการและมหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยผู้ที่ละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (หมายความรวมถึงทั้งบุคลากรและนักศึกษา)	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากการเสียชื่อเสียงในระดับบุคคล/สถาบัน/ประเทศ/นานาชาติ หรือการที่ต้องชดใช้ค่าเสียหายเป็นตัวเงินหรือการที่บุคลากรหรือนักศึกษาถูกลงโทษ	
<b>กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง</b>	<b>ผู้รับผิดชอบการรายงาน</b>	ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
1. จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน	กองบริหารงานบุคคล สำนักงานบริหารงานวิจัย	
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่ชัดเจน	กองกฎหมาย	
3. พัฒนาระบบตรวจสอบที่รอบคอบรัดกุม		
4. การกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน (ตักเตือน, ภาคทัณฑ์, การดำเนินคดีตามกฎหมาย)		
<b>ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง</b>	<b>แหล่งข้อมูล</b>	ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน
1. จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	กองกฎหมาย	
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียง และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย		

ประเด็นความเสี่ยงที่ 10: การไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิด (C3)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่ โดยมีขอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด	กำหนดตามมหาวิทยาลัย
Risk Appetite	0 เรื่อง	
Risk Tolerance	2 เรื่อง	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจากจำนวนเรื่องที่มีมหาวิทยาลัยแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัยกรณีละเลยหรือปฏิบัติหน้าที่โดยไม่สุจริตหรือปกปิดการกระทำผิด	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากระดับความเสียหายชื่อเสียง (ระดับบุคคล/สาขาวิชา ภาควิชา/ คณะ ส่วนงาน/ระดับมหาวิทยาลัย)	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน		กองกฎหมาย ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน		กองกฎหมาย
3. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผูปฏิบัติงาน		กองบริหารงานบุคคล
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด		กองกฎหมาย
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย		ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 11: ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ (R1)		
ระดับมหาวิทยาลัย		ระดับส่วนงาน
ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด	กำหนดตัววัดความเสี่ยงตามบริบทของส่วนงาน
Risk Appetite	เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 2 ครั้ง	
Risk Tolerance	เครื่องมือ Sentiment Analysis แสดงสีแดง ปีละ 3 ครั้ง	
เกณฑ์โอกาสเกิด (Likelihood)	พิจารณาจาก จำนวนครั้งที่เครื่องมือแสดงสีแดง (ทิศทางลบ/Negative) โดยการวิเคราะห์การแสดงความรู้สึกของกลุ่มคนบน Social Media ผ่านเครื่องมือ Sentiment Analysis	กำหนดตามบริบทของส่วนงาน
เกณฑ์ผลกระทบ (Impact)	พิจารณาจากจำนวนการแพร่กระจายข่าวด้านลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ไปยังสื่อช่องทางต่าง ๆ บน Social Media	
กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยง		ผู้รับผิดชอบการรายงาน
1. จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย		ส่วนงานดำเนินการตามมาตรการควบคุม/จัดการความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัย กำหนดหรืออาจมีมาตรการเพิ่มเติมเพื่อปิดความเสี่ยง
2. มีการจัดทำข้อมูลและตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างทันท่วงที		
3. ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
ข้อมูลประเมินระดับความเสี่ยง		แหล่งข้อมูล
1. ข้อมูลจำนวนที่เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด		ประเมินตามข้อมูลของส่วนงาน
2. จำนวน Engagement ด้านลบของมหาวิทยาลัย ใน Social Media		



**คู่มือการติดตามติดตามและประเมินผล  
แผนบริหารความเสี่ยง  
ประจำปี พ.ศ. 2564-2565 ระดับมหาวิทยาลัย**

ประเด็นความเสี่ยงที่ 1: กลยุทธ์ไม่สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลง

ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

### คำอธิบาย

#### 1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)

1.1 การจัดอันดับตามเป้าหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง การได้รับการจัดอันดับ THE UIR 100

#### 2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ข้อมูลการติดตามและทบทวนกลยุทธ์	ปีละ 1 ครั้ง	การสำรวจ	กองแผนงาน
2. ข้อมูลการจัดอันดับตาม THE UIR	ปีละ 1 ครั้ง	Time Higher Education University Impact Ranking	สำนักงานบริหาร งานวิจัย

#### 3. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ระยะเวลา การรายงาน	ผู้รับผิดชอบ การรายงาน
1. การทวนสอบการกำหนดกลยุทธ์เทียบกับเป้าหมาย 1.1 การติดตามประเมินผลตัวชี้วัดทุกไตรมาสและวิเคราะห์ Gap Analysis 1.2 การทบทวน/ปรับปรุงกลยุทธ์ เป้าหมายของตัวชี้วัด รวมทั้งพิจารณาปรับ แผนปฏิบัติประจำปีเมื่อสถานการณ์ภายในหรือภายนอกเปลี่ยนแปลงไป	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน

ประเด็นความเสี่ยงที่ 2: ความไม่คล่องตัวในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว (Lack of Agility)  
ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

**คำอธิบาย**

**1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)**

1. Agility Competitive Index (ACI) หมายถึง การประเมินความตระหนักในด้าน Agility ของผู้บริหาร ระดับสูง ตามเกณฑ์ ACI

ระดับ	ความหมาย
Ad-hoc agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The organization mostly follows traditional processes.</li> <li>■ Agile is either not used or used inconsistently across the organization.</li> </ul>
Doing agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The organization is just getting started with business agility.</li> <li>■ Starts to exhibit some consistent agile habits.</li> <li>■ Knowledge sharing begins to occur across the organization.</li> <li>■ Agile tools and practices are common.</li> </ul>
Being agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The business agility basics are in place and more advanced methods are being explored.</li> <li>■ Most of the project portfolio is agile.</li> <li>■ Role and responsibilities are consistent across organization.</li> <li>■ Disciplined, repeatable process is in place with high-quality results.</li> <li>■ Trust in people/people empowerment and continuous improvement is occurring.</li> </ul>
Thinking agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The organization has made significant strides towards business agility.</li> <li>■ Agile habits are at a high maturity across the organization.</li> <li>■ Successful use of agile at scale and across multiple geographies.</li> <li>■ Measurement's systems are in place to track value realization.</li> <li>■ Automation is highly enabled.</li> </ul>
Culturally agile	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ The organization is a global business agility leader.</li> <li>■ Lean and agile are part of the organizational culture.</li> <li>■ Perfecting waste reduction, lack of overburden and inefficiency, smooth flow of delivery.</li> <li>■ There is a sustainable pace for innovation.</li> <li>■ Continuous organizational learning and optimization of ways of working is in place.</li> </ul>

แหล่งที่มา: Enterprise Business Agility Maturity Survey

2. รายได้จากหลักสูตรใหม่ หมายถึง รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาจากหลักสูตรที่เปิดใหม่ในปีที่ประเมิน เป็นข้อมูลเปรียบเทียบเป้าหมายตามแผนที่เสนอขอเปิดหลักสูตรใหม่กับที่ได้รับจริง

3. รายได้จากงานวิจัยใหม่ หมายถึง รายได้จากแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ เป็นทุนบพข. บพค. หรือแหล่งทุนขนาดใหญ่ที่ได้รับในปีที่ประเมินเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

4. รายได้จากการบริการวิชาการ หมายถึง รายได้จากการบริการวิชาการ ให้กับภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา

## 2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ระดับการประเมิน ACI	ปีละ 1 ครั้ง	การทำแบบสำรวจประเมินจากผู้บริหารระดับสูง	สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์
2. รายได้ค่าธรรมเนียมจากหลักสูตรใหม่ 2.1 ตามแผนทำประมาณการไว้ 2.2 รายรับจริง	ทุกภาคการศึกษา	โปรแกรม Power BI	กองคลัง
3. เงินอุดหนุนแหล่งทุนวิจัยขนาดใหญ่ 3.1 เงินทุนวิจัยจากภายนอกปีก่อนหน้า 3.2 เงินทุนวิจัยจากภายนอกที่ได้ในปีที่ประเมินผล	ทุกไตรมาส	ฐานข้อมูลวิจัย	สำนักงานบริหารงานวิจัย
4. รายได้จากภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม 4.1 รายได้จากภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรมปีก่อนหน้า 4.2 รายได้จากภาคเอกชน/ภาคอุตสาหกรรม ปีที่ประเมินผล	ทุกไตรมาส	ฐานข้อมูลวิจัย	สำนักงานบริหารงานวิจัย

## 3. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ระยะเวลาการรายงาน	ผู้รับผิดชอบการรายงาน
6. สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ให้เกิดความคล่องตัวที่มุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพื่อการบริหารจัดการที่เป็นเลิศ CMU Excellence Management System	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
7. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
8. การทบทวนกระบวนการทำงานและลดขั้นตอนการทำงาน (Work process)	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
9. ส่งเสริมให้มีการทำงานร่วมกับภาคเอกชน	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
10. ปรับปรุงกฎระเบียบให้เกิดความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพสูงสุด	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน

### ประเด็นความเสี่ยงที่ 3: บุคลากรขาดทักษะสมรรถนะที่จำเป็นต่อการบรรลุยุทธศาสตร์

#### ประเภทความเสี่ยง: ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk)

#### คำอธิบาย

##### 1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)

1. ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์ หมายถึง บุคลากรที่ได้รับการพัฒนาความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills), แสดงคุณลักษณะ (Attributes) ที่จำเป็น สำหรับการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายยุทธศาสตร์

- ระดับมหาวิทยาลัย: ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัย
- ระดับส่วนงาน: ตามเป้าหมายยุทธศาสตร์ของส่วนงาน

##### 2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ข้อมูลร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาตามสมรรถนะเพื่อบรรลุเป้าหมายยุทธศาสตร์	ทุกไตรมาส	รายงานผลการประเมินสมรรถนะของบุคลากรประจำปี: ฐานข้อมูล CMU-HR	กองบริหารงานบุคคล
2. ข้อมูลผลการดำเนินงานตามเป้าหมายยุทธศาสตร์	ทุกไตรมาส	รายงานผลการดำเนินงานประจำปีของกองแผนงาน: ฐานข้อมูล CMU-PA	กองบริหารงานบุคคล

##### 3. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ระยะเวลาการรายงาน	ผู้รับผิดชอบการรายงาน
6. การกำหนดสมรรถนะของบุคลากร (Core Competency, Functional Competency) 7. การสรรหาบุคลากรที่มีสมรรถนะสูง 8. การพัฒนาบุคลากรตามแนวทางการพัฒนาบุคลากรรายบุคคล 9. การพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมเข้าเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งบริหาร/ตำแหน่งที่สูงขึ้น 10. การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร 11. แผนการรักษาทรัพยากรบุคคล	ทุกไตรมาส	กองบริหารงานบุคคล

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 4: การแพร่ระบาดของโรคโควิด-19 ระลอกใหม่ๆ

## ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)

## คำอธิบาย

## 1. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. การกำหนดพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในพื้นที่ประเภทใด	ทุกไตรมาส	กรมควบคุมโรค	กรมควบคุมโรค
2. ร้อยละของหลักสูตรที่นักศึกษาใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	ทุก 6 เดือน	สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย	สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย
3. ร้อยละของนักศึกษาที่ใช้เวลาศึกษาเกินกว่าแผนการศึกษาอันเนื่องมาจากโรคโควิด 19 เป็นเวลามากกว่า 2 ภาคการศึกษา	ทุก 6 เดือน	สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย	สำนักทะเบียนและประมวลผล และบัณฑิตวิทยาลัย

## 2. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
10. พัฒนาการจัดการศึกษาทางไกล รวมถึงการวิจัยและการให้บริการวิชาการทางไกล	TLIC
11. การเตรียมและเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอน Online และการสอบ Online	TLIC
12. จัดทำคู่มือการป้องกันและการสื่อสารให้ความรู้	กองพัฒนานักศึกษา
13. ฉีดวัคซีนให้กับบุคลากร นักศึกษา และผู้ที่เกี่ยวข้องให้ทั่วถึง	กองพัฒนานักศึกษา
14. ใช้มาตรการการป้องกันอย่างเข้มงวด ได้แก่ เว้นระยะห่าง (Social Distancing) สวมหน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ ระบบคัดกรองวัดอุณหภูมิ ใช้แอปไทยชนะ (มาตรการ DMHTT)	กองพัฒนานักศึกษา
15. จัดทำระบบรายงานตัวและระบบติดตามตัวให้ครอบคลุมทุกพื้นที่	คณะสาธารณสุขศาสตร์
16. จัดเตรียมการเพิ่มประสิทธิภาพของงานปฏิบัติงานที่บ้าน	ITSC
17. จัดเตรียมอุปกรณ์ ฆ่าเชื้อ อพไอโซนให้พร้อมใช้งานทันที	สำนักงานมหาวิทยาลัย
18. จัดทำแผน ACP Plan (Academic Continuity Plan)	สำนักงานขับเคลื่อนยุทธศาสตร์

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 5: ความไม่พร้อมด้านโครงสร้างพื้นฐานและระบบฐานข้อมูลของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ**  
**ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)**

**คำอธิบาย**

**1. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ข้อมูลจำนวนครั้งของระบบโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัยที่ไม่พร้อมใช้งาน	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ข้อมูลความถี่ของการเกิดปัญหาความไม่พร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐานและฐานข้อมูลหลักของมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการที่ระบบโครงสร้างพื้นฐานไม่สามารถใช้งานได้ในรูปแบบตัวเงิน	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

**2. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
6. จัดทำระบบสำรองข้อมูล กำหนดติดตั้งระบบเครือข่าย และระบบสารสนเทศให้พร้อมรับกรณีฉุกเฉิน	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
7. บูรณาการข้อมูลและบริหารจัดการองค์รวม เพื่อให้เกิดความพร้อมของข้อมูลแบบหนึ่งเดียว (Single Data Base) เพื่อให้สามารถใช้ข้อมูลหรือสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
8. จัดทำแผนความต่อเนื่องการให้บริการระบบเครือข่ายและระบบสารสนเทศและทบทวนปรับปรุงแผนสำรองกรณีฉุกเฉินอย่างสม่ำเสมอ ACP Plan (Academic Continuity Plan)	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
9. พัฒนาความรู้ของบุคลากรให้มีความชำนาญการในการจัดการระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูล	กองบริหารงานบุคคล
10. สำรองอุปกรณ์ระบบเครือข่ายและระบบฐานข้อมูลหรือจัดหาอุปกรณ์ทดแทนเพื่อทำงานทดแทนอุปกรณ์ที่เสียหาย	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 6: ภัยคุกคามด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Cyber Attack)****ประเภทความเสี่ยง: ด้านปฏิบัติงาน (Operation Risk)****คำอธิบาย****1. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ข้อมูลจำนวนครั้งที่มีการโจมตีหรือโจรกรรมข้อมูลจากระบบเครือข่าย	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ข้อมูลระดับความเสียหาย (ร้อยละ) ของระบบเทคโนโลยีภายในมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ
3. ข้อมูลมูลค่าความเสียหายจากการถูกโจรกรรมข้อมูลในรูปแบบตัวเงิน	ทุกไตรมาส	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ

**2. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
8. ดำเนินการทดสอบระบบความปลอดภัยด้วยการทดสอบการเจาะระบบ (Penetration test) ที่ครอบคลุมช่องโหว่ของระบบโครงสร้างพื้นฐาน ระบบ Wifi ระบบแอปพลิเคชันทั้งเว็บและโมบายแอปพลิเคชัน	สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ (ITSC)
9. ให้มีอุปกรณ์สำหรับตรวจสอบป้องกันภัยจากคุกคามทางด้านไซเบอร์รวมถึงการบำรุงดูแลรักษาอุปกรณ์ให้อยู่ในสภาพที่ใช้งานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	
10. สร้างความตระหนักรู้ภัย Cyber มีการแจ้งข่าวสารให้ความรู้แก่ผู้บริหารระบบเครือข่ายและผู้ใช้งานในทุกช่องทาง	
11. ทดสอบการลงด้วยภัยไซเบอร์ เพื่อติดตามตรวจสอบองค์ความรู้ผู้ใช้งาน และวางแนวทางในการให้ความรู้และป้องกันการเกิดเหตุละเมิด	
12. การจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ฉุกเฉินในกรณีที่ระบบเกิดความเสียหาย (Academic Continuity Plan: ACP)	
13. จัดให้มีศูนย์เฝ้าระวังความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Security Operation Center: SOC) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของมหาวิทยาลัยมีการป้องกันภัยที่เข้มแข็ง สามารถตรวจจับภัยคุกคามทางไซเบอร์ได้ทันการณ์ และสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว	



**ประเด็นความเสี่ยงที่ 7: ความไม่สมดุลของรายรับและรายจ่ายที่จะกระทบกับเงินสะสมและแผนการลงทุนใหม่ๆ****ประเภทความเสี่ยง: ด้านการเงิน (Financial Risk)****คำอธิบาย****1. สัญญาณเตือนภัย (KRI):**

1. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ หมายถึง อัตราส่วนของรายจ่ายจริงเมื่อเทียบกับรายได้จริงทุกแหล่งงบประมาณ (งบแผ่นดิน, เงินบำรุงโรงพยาบาล, ค่าธรรมเนียมการศึกษา, องค์กรในกำกับ) กรณีที่นำเงินสะสมมาใช้ในแผนการลงทุนใหม่ ไม่นำมานับรวมในรายจ่ายจริง

2. แผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ที่น่าไปสู่การสร้างรายได้ในอนาคต หมายถึง

1) แผนการเปิดหลักสูตรใหม่ โครงการสร้างผลงานวิจัย/นวัตกรรมที่จะต่อยอดเชิงพาณิชย์หรือการให้บริการที่จะก่อให้เกิดรายได้ในอนาคต

2) งบประมาณสำหรับงานประจำไม่ถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่

**2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ ภาพรวมทั้งมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	POWER BI	กองคลัง
2. อัตราส่วนรายจ่ายต่อรายได้รวมทุกแหล่งงบประมาณ แยกสัดส่วนของแต่ละหน่วยงาน	ทุกไตรมาส	POWER BI	กองคลัง
3. ผลต่างของเงินสะสมปีปัจจุบันเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา (เพิ่มขึ้น/ลดลง ก็เปอร์เซ็นต์)	ปีละ 1 ครั้ง	POWER BI	กองคลัง
4. ข้อมูลแผนการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่ (มีหลักสูตรหรือโครงการเกิดใหม่ที่หลักสูตร)	ปีละ 1 ครั้ง	ระบบ CMU-RM	กองแผนงาน
5. ข้อมูลรายได้ที่เกิดจากแผนการลงทุนใหม่	ปีละ 1 ครั้ง	ระบบ CMU-RM	กองแผนงาน

**3. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ระยะเวลาการรายงาน	ผู้รับผิดชอบการรายงาน
9. สร้างแผนกลยุทธ์ทางการเงินที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	ทุกไตรมาส	กองคลัง
10. ติดตามตัวชี้วัด (KRI) อย่างสม่ำเสมอ	ทุกไตรมาส	กองคลัง
11. มาตรการลดรายจ่ายโดยยังคงคุณภาพ	ทุกไตรมาส	กองคลัง
12. กำหนดแนวทางการบริหารจัดการเงินสะสมของมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	กองคลัง
13. สร้างระบบนิเวศที่เอื้อต่อการบูรณาการองค์ความรู้ ในการจัดการศึกษา วิจัย และนวัตกรรม ผ่านการสร้างแพลตฟอร์มที่เหมาะสม	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
14. ส่งเสริมการนำผลงานสร้างสรรค์และนวัตกรรมที่มีผลกระทบสูง ไปใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและการพัฒนาที่ยั่งยืน	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
15. ประเมินและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถสร้างรายได้	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน
16. ทบทวนหลักสูตร/โครงการเดิมที่ไม่คุ้มทุน	ทุกไตรมาส	กองแผนงาน

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 8: การไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ที่เกี่ยวข้อง การละเมิดจริยธรรมทางสังคม และ/หรือการทุจริตในหน้าที่**  
**ประเภทความเสี่ยง: ด้าน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)**

**คำอธิบาย**

**1. สัญญาณเตือนภัย (KRI):**

1. การตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน หมายถึง ข้อตรวจพบจากการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในที่อยู่ในระดับสีแดงและสีส้ม

**คำอธิบายระดับ**

- 1) ระดับสูง (สีแดง) หมายถึง มีโอกาสเกิดและส่งผลกระทบมาก ต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข ไม่สามารถแก้ไขได้
- 2) ระดับค่อนข้างสูง (สีส้ม) หมายถึง มีโอกาสเกิด และส่งผลกระทบต้องใช้เวลาในการปรับปรุงแก้ไข
- 3) ระดับปานกลาง (สีเหลือง) หมายถึง มีโอกาสเกิด และส่งผลกระทบแต่ยังสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ทันเวลา
- 4) ระดับต่ำ (สีเขียว) หมายถึง มีโอกาสเกิด และสามารถแก้ไขได้ทันที

2. จำนวนกรณีที่ไม่ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้องการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง) หมายถึง มีประเด็นที่ไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง/ละเมิดจริยธรรมทางสังคม/การทุจริตในหน้าที่ที่คณะกรรมการสอบวินัยพิจารณาแล้วมีความเห็นว่าผิดวินัยร้ายแรง

**2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. จำนวนส่วนงานที่ตรวจพบการไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในระดับสีแดงและสีส้ม	ปีละ 1 ครั้ง	สำนักงานการตรวจสอบภายใน
2. จำนวนการสอบสวนในความผิดการละเมิดจริยธรรมทางสังคมและ/หรือการ ทุจริตในหน้าที่ (วินัยร้ายแรง)	ทุกไตรมาส	กองกฎหมาย
3. ผลกระทบด้านชื่อเสียง และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์, กองกฎหมาย

**● ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย**

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
2. มีการตรวจสอบภายในและรายงานผลอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ	สำนักงานการตรวจสอบภายใน
3. เพิ่มมาตรการควบคุมภายในและใช้เทคโนโลยีในการจัดการทางการเงินเพื่อความถูกต้อง	กองคลัง
4. อบรมสัมมนาข้อกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับที่ผิดพลาดบ่อย ๆ พร้อมมีช่องทางให้คำปรึกษา	กองกฎหมาย, กองบริหารงานบุคคล
5. มีระบบการแจ้งเตือน ลงโทษที่เหมาะสม	กองกฎหมาย

## ประเด็นความเสี่ยงที่ 9: การละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ

## ประเภทความเสี่ยง: ด้าน กฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)

**คำอธิบาย****1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)**

1. จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ (ครั้ง) หมายถึง ข้อร้องเรียนการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการที่มีมาถึงมหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยมีคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัย

**2. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง Impact**

1. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับนานาชาติ หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการในต่างประเทศ
2. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับประเทศ หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ โดยระบุถึงมหาวิทยาลัยทางสื่อในระดับประเทศ
3. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับสถาบัน หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ โดยระบุถึงคณะ/มหาวิทยาลัยทางสื่อในระดับท้องถิ่น
4. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับบุคคล หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการเสี่ยงชื่อเสียงในระดับบุคคล

**3. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. จำนวนการถูกร้องเรียนด้านการละเมิดจริยธรรมทางวิชาการ	ทุกไตรมาส	กองกฎหมาย
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียง และทรัพย์สินของมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	กองกฎหมาย

**4. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
5. จัดอบรมเพื่อทำความเข้าใจ/ให้ความรู้ และสื่อสารให้ทราบโดยทั่วกัน	กองบริหารงานบุคคล
6. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับ ที่ชัดเจน	สำนักงานบริหารงานวิจัย
7. พัฒนาระบบตรวจสอบที่รอบคอบรัดกุม	กองกฎหมาย
8. การกำหนดบทลงโทษที่ชัดเจน (ตักเตือน, ภาคทัณฑ์, การดำเนินคดีตามกฎหมาย)	กองกฎหมาย

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 10: การไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิด****ประเภทความเสี่ยง: ด้านกฎ ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)****คำอธิบาย****1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)**

1. จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด หมายถึง เมื่อเกิดกรณี ดังนี้

- มหาวิทยาลัยได้รับข้อร้องเรียน กรณีที่มีการละเว้น/ละเลย หรือปฏิบัติงานโดยไม่สุจริตเพื่อปกปิดการกระทำผิด
- มหาวิทยาลัยได้แต่งตั้งคณะกรรมการสอบวินัย

**2. เกณฑ์การประเมินความเสี่ยง Impact**

1. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับนานาชาติ หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในต่างประเทศ

2. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับประเทศ หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในระดับประเทศ

3. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับสถาบัน หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ในระดับท้องถิ่น

4. เสี่ยงชื่อเสียงในระดับบุคคล หมายถึง มีการเผยแพร่ข่าวสารการไม่ดำเนินการลงโทษหรือปกปิดการกระทำผิดของมหาวิทยาลัยเชียงใหม่และมีการเสียหายในระดับบุคคล

**3. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. จำนวนการลงโทษ กรณีละเว้นการปฏิบัติหน้าที่โดยมิชอบหรือโดยทุจริตเพื่อปกปิดความผิด			กองกฎหมาย
2. ผลกระทบด้านชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย	ทุกไตรมาส	มหาวิทยาลัย	กองกฎหมาย

**4. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
1. พัฒนาระบบการรับข้อร้องเรียนและการจัดการข้อร้องเรียน	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
2. มหาวิทยาลัยกำหนดมาตรการ/กฎระเบียบ/ข้อบังคับที่ชัดเจน	กองกฎหมาย
3. จัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมายที่สำคัญสำหรับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน	กองบริหารงานบุคคล

**ประเด็นความเสี่ยงที่ 11: ภาพลักษณ์มหาวิทยาลัยเสียหายหรือถูกลดทอนความน่าเชื่อถือ**

**ประเภทความเสี่ยง: ด้านชื่อเสียง (Reputation Risk)**

**คำอธิบาย**

**1. สัญญาณเตือนภัย (KRI)**

1. เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด หมายถึง การแพร่กระจายข่าวด้านลบเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ซึ่งพิจารณาจาก จำนวนครั้งที่เครื่องมือแสดงสีแดง (ทิศทางลบ/Negative) โดยการวิเคราะห์การแสดงความรู้สึกของกลุ่มคนบน Social Media ผ่านเครื่องมือ

**2. ข้อมูลประกอบการติดตามผลตัววัดโอกาสเกิดและผลกระทบ**

รายละเอียดข้อมูล	รอบการติดตามข้อมูล	แหล่งข้อมูล	ผู้รับผิดชอบ
1. ข้อมูลจำนวนที่เครื่องมือ social media monitoring แสดงค่าเกินเกณฑ์ที่กำหนด	ทุกไตรมาส	Sentiment Analysis	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
2. จำนวน Engagement ด้านลบของมหาวิทยาลัยใน Social Media	ทุกไตรมาส	Sentiment Analysis	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์

**3. ข้อมูลการติดตามการดำเนินงานตามมาตรการควบคุมความเสี่ยง**

ให้ระบุแผนงาน/โครงการ กิจกรรม ที่ได้ดำเนินการตามมาตรการ ดังนี้

มาตรการ/กิจกรรมควบคุม	ผู้รับผิดชอบ
3. จัดทำแผนสื่อสารและสร้างภาพลักษณ์องค์กร ทั้งในระดับส่วนงานและระดับมหาวิทยาลัย	ศูนย์สื่อสารองค์กรและนักศึกษาเก่าสัมพันธ์
4. มีการจัดทำข้อมูลและตอบสนองต่อเหตุการณ์อย่างทันท่วงที	
3. ระบบรับฟังเสียงผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	

\*\*\*\*\*

**แบบฟอร์ม**  
**การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยง**

แบบฟอร์มวิเคราะห์ความเสี่ยง

ประจำปี..... คณะ/ส่วนงาน.....

ชื่อประเด็นความเสี่ยง :

ประเภทความเสี่ยง:

ตารางที่ 1 สาเหตุหลักจากปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่นำไปสู่ความเสี่ยง

ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 2 ผลกระทบของความเสี่ยงต่อหน่วยงาน

- 1.
- 2.

ตารางที่ 3 การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง/ตัวบ่งชี้ความเสี่ยง/สัญญาณเตือนภัย (KRI)

KRI 1: .....

KRI 2: .....

KRI	Risk Limit (เพดานความเสี่ยง)	
	Risk Appetite (ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้)	Risk Tolerance (ช่วงเบี่ยงเบนจากระดับที่ยอมรับได้)
1		
2		

ตารางที่ 4 ระดับโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (ค่า L : Likelihood)

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ระบุข้อมูล (Data) ที่ใช้ประกอบการประเมินระดับโอกาส (L) (ถ้ามี)

.....  
 .....

ตารางที่ 5 ระดับผลกระทบ/ความรุนแรงหากเกิดความเสียหาย (ค่า I : Impact)

ระดับ	ความหมาย
5	
4	
3	
2	
1	

ระบุข้อมูล (Data) ที่ใช้ประกอบการประเมินระดับโอกาส (I) (ถ้ามี)

.....

.....

**หมายเหตุ** ในกรณีมีเกณฑ์การวัดค่า L และ ค่า I มากกว่า 1 ประเด็น ให้จัดทำทุกประเด็น

ตารางที่ 6 ประเมินระดับความเสี่ยงที่มีอยู่

คะแนน  $L \times I$  : - x - - (ระดับ---)

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

ตารางที่ 7 ประเมินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

คะแนน  $L \times I$  : - x - - (ระดับ---)

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

ตารางที่ 8 มาตรการควบคุมความเสี่ยง

กิจกรรม/มาตรการควบคุมความเสี่ยงปัจจุบัน (ก่อนเริ่มจัดทำแผน) :



มาตรการควบคุมความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	ลดโอกาสหรือลดความรุนแรง

**ตารางที่ 9 กำหนดผู้รับผิดชอบ**

ผู้รับผิดชอบความเสี่ยง	
หน่วยงานที่รับผิดชอบ	
ชื่อรับผิดชอบบันทึกข้อมูล เบอร์โทรศัพท์ (เบอร์ภายใน)	



ชื่อส่วนงาน : .....

แผนการบริหารความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ.....

ประเภท ความเสี่ยง (1)	ประเด็น ความเสี่ยง (2)	กิจกรรมมาตรการควบคุม ก่อนเริ่มแผน (3)	การจัดการความเสี่ยง/ กิจกรรมการควบคุม (4)	ผู้รับผิดชอบ (5)	ระยะเวลา ดำเนินการ (6)	หมายเหตุ (7)