มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
KALASIN UNIVERSITY
ปัญญาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

แผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน

ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์













ได้รับความเห็นชอบจาก สภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ในคราวประชุมครั้งที่ 12/2569 วันที่ 11 พฤศจิกายน พ.ศ. 2569

จัดทำโดย
กองนโยบายและแผน
สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

KSU Together for a Sustainable Future

คำนำ

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 เพื่อใช้เป็นกรอบการระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ และติดตามความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดของมหาวิทยาลัย โดยประสานกระบวนการดังกล่าวกับการวางแผน การบริหารงบประมาณ การดำเนินงาน และระบบการควบคุมภายในตามหลักธรรมาภิบาล

แผนฉบับนี้จัดสาระสำคัญเป็น 5 บท เพื่อให้ผู้พิจารณาติดตามความสัมพันธ์ระหว่างบริบทองค์กร หลักเกณฑ์ประเมิน ผลวิเคราะห์ความเสี่ยง แผนจัดการรายประเด็น และการควบคุมภายในได้อย่างต่อเนื่อง โดยเพิ่มคำอธิบายเหตุผลและเงื่อนไขที่ต้องทวนสอบควบคู่กับตารางข้อมูล เพื่อใช้ประกอบการอภิปรายและการตัดสินใจในที่ประชุมอย่างรอบคอบ

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 แผนกำหนดความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัย 6 รายการ ครอบคลุมยุทธศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ และภาพลักษณ์และชื่อเสียง ทั้งนี้ การคัดเลือกความเสี่ยงหลักมิได้ยกเว้นหน้าที่ของหน่วยงานในการประเมินและจัดการความเสี่ยงอื่นตามภารกิจ รวมถึงความเสี่ยงด้านทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อน ความปลอดภัย และการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ซึ่งยังต้องได้รับการจัดการผ่านการควบคุมภายในและกลไกที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง

กองนโยบายและแผน สำนักงานอธิการบดี
มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร 5
บทที่ 1 บทนำและบริบทเชิงยุทธศาสตร์ 8
1.1 หลักการ วัตถุประสงค์ และขอบเขต 8
1.2 กฎหมาย นโยบาย และกรอบอ้างอิง 9
1.3 บริบท ยุทธศาสตร์ และผลดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง 10
บทที่ 2 กรอบและวิธีการบริหารความเสี่ยง 13
2.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและผู้รับผิดชอบ 13
2.2 กรอบแนวคิด COSO ERM 2017 และ COSO Internal Control 2013 17
2.3 กระบวนการและหลักเกณฑ์การประเมิน 25
2.4 การตอบสนองความเสี่ยงและการควบคุมภายใน 26
บทที่ 3 ผลการระบุและประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 28
3.1 หลักฐานและความเสี่ยงที่คัดเลือก 28
3.2 ทะเบียนสรุปและแผนผังความเสี่ยง 34
3.3 ข้อจำกัดข้อมูลและการยืนยันความเสี่ยงคงเหลือ 44
3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบข้ามหน่วยงาน 50
บทที่ 4 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายประเด็น 57
4.1 R01 ด้านยุทธศาสตร์ 57
4.2 R02 ด้านการเงิน 69
4.3 R03 ด้านการดำเนินงาน (EdPEx) 82
4.4 R04 ด้านกฎหมายและระเบียบ 93
4.5 R05 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและไซเบอร์ 105
4.6 R06 ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง 120
บทที่ 5 การควบคุมภายใน การติดตาม และรายงานผล 135
5.1 การบูรณาการระบบควบคุมภายใน 135
5.2 การติดตาม KRI และผลการดำเนินมาตรการ 137
5.3 รอบรายงานและการทบทวนแผน 137
5.4 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมตามหลัก COSO 138
ภาคผนวก 139
ก แหล่งอ้างอิงและข้อมูลที่ใช้จัดทำ 139
ข ตารางเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ KPI และความเสี่ยง 139
ค แบบติดตามผลรายไตรมาสและทะเบียนข้อบกพร่อง 140
ง รายละเอียดมาตรการด้าน ICT และหลักฐานที่ต้องจัดเก็บ 140

จ รายการข้อมูล/เอกสารที่ต้องยืนยันก่อนอนุมัติ 141
ฉ คำสั่งสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ 143
ช คำสั่งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและ การควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 145
ซ ประกาศมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่องนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร 151

บทสรุปผู้บริหาร

ภาพรวมและเหตุผลที่มหาวิทยาลัยต้องมีแผนบริหารความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงมิใช่เพียงการจัดทำรายการปัญหาที่เคยเกิดขึ้น แต่เป็นกระบวนการคาดการณ์เหตุการณ์ที่อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าประสงค์ พร้อมกำหนดวิธีควบคุมหรือลดผลกระทบในระดับที่องค์กรยอมรับได้ ตัวอย่างเช่น แม้มหาวิทยาลัยมีแผนรับนักศึกษา มีงบประมาณ และมีระบบสารสนเทศอยู่แล้ว ก็ยังอาจเกิดความเสี่ยงจากจำนวนผู้เรียนไม่ถึงเป้า รายรับไม่สอดคล้องกับช่วงเวลาจ่าย หรือระบบดิจิทัลที่สำคัญหยุดให้บริการ แผนจึงต้องเชื่อมโยงข้อมูลจริงกับการตัดสินใจของผู้บริหาร

รายงานฉบับนี้ใช้ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย 6 รายการเป็นประเด็นกำกับหลัก มิได้หมายความว่ามีเพียง 6 ความเสี่ยงในองค์กร หน่วยงานย่อยยังต้องประเมินความเสี่ยงตามกระบวนงานตนเองและส่งเรื่องที่มีนัยสำคัญขึ้นสู่ระดับมหาวิทยาลัย คณะกรรมการจึงควรพิจารณาทั้งความเหมาะสมของรายการความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบ ความน่าเชื่อถือของหลักฐาน และความเป็นไปได้ของมาตรการ

การอ่านคะแนนความเสี่ยงและข้อควรระวัง

คะแนน L × I ที่นำเสนอเป็นระดับประเมินเบื้องต้นตามเอกสารต้นทาง ไม่ใช่ค่าความน่าจะเป็นทางสถิติ และไม่ใช่ผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่ผ่านการทดสอบมาตรการควบคุมแล้ว การประเมินความเสี่ยงคงเหลือจะทำได้ต่อเมื่อเจ้าของความเสี่ยงแสดงว่ากิจกรรมควบคุมมีอยู่จริง ปฏิบัติสม่ำเสมอ และมีประสิทธิผลตามข้อมูลที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ การเห็นคะแนนสูงจึงหมายถึงความจำเป็นในการจัดลำดับการดูแล มิใช่ข้อกล่าวสรุปว่าระบบเดิมล้มเหลวทุกด้าน

แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มุ่งสนับสนุนการบรรลุพันธกิจด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการพัฒนาระบบบริหารจัดการ โดยเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติราชการและระบบการควบคุมภายใน

ข้อมูลฐานตามเอกสารต้นฉบับระบุโครงการ/กิจกรรมในแผนปฏิบัติราชการ 299 รายการ วงเงิน 612,704,490 บาท แยกเป็นงบประมาณแผ่นดิน 485,577,800 บาท และเงินรายได้ 127,126,690 บาท ตัวเลขดังกล่าวเป็นวงเงินตามแผนปฏิบัติราชการ มิใช่วงเงินที่จัดสรรเฉพาะสำหรับมาตรการบริหารความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เสนอให้กำกับระดับมหาวิทยาลัยมี 6 รายการ โดยคะแนนจากเอกสารต้นฉบับเป็นเพียงข้อประเมินเบื้องต้นก่อนยืนยันประสิทธิผลการควบคุม: ระดับสูงมาก 3 รายการ (R01, R03, R05), ระดับสูง 2 รายการ (R02, R06) และระดับปานกลาง 1 รายการ (R04)

รหัส	ประเด็นความเสี่ยง	L × I	ระดับ
R01	การรับนักศึกษาและจำนวนผู้เรียนไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5 × 5 = 25	สูงมาก
R02	รายได้และกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพัน	5 × 3 = 15	สูง
R03	คุณภาพระบบบริหารตามเกณฑ์ EdPEx ไม่บรรลุเป้า	5 × 4 = 20	สูงมาก
R04	กระบวนงานการเงิน บัญชี และพัสดุไม่เป็นไปตามข้อกำหนด	2 × 4 = 8	ปานกลาง
R05	ภัยไซเบอร์/ความขัดข้องของระบบ ICT สำคัญ	5 × 5 = 25	สูงมาก
R06	การรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มผู้เรียนเป้าหมายไม่เพียงพอ	3 × 4 = 12	สูง

การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มุ่งเน้นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง โดยกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับสาเหตุปัจจัยเสี่ยง ผลกระทบ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) และแนวทางติดตามประเมินผลที่สามารถตรวจสอบได้ เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

การกำกับติดตามและประเมินผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยกำหนดให้ดำเนินการเป็นรายไตรมาส โดยพิจารณาความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด ระดับความเสี่ยง และปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงรวดเร็วหรืออาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ความเสี่ยงด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีการติดตามสถานการณ์เป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานตามรอบปกติ และรายงานเหตุการณ์ความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารโดยไม่ล่าช้าตามกระบวนการที่กำหนด มาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละรายการต้องระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินงาน ผลผลิต และหลักฐานการดำเนินงานอย่างชัดเจน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของมาตรการและการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงควบคู่กัน เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่าการดำเนินมาตรการช่วยลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงได้จริง มิใช่พิจารณาเพียงความสำเร็จของกิจกรรมตามแผน

สำหรับการเสนอแผนต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ควรพิจารณาให้ความเห็นชอบในหลักการต่อกรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ และแนวทางดำเนินมาตรการ พร้อมทั้งมอบหมายให้ผู้บริหารและหน่วยงานเจ้าของความเสี่ยงแต่ละด้านตรวจสอบและยืนยันข้อมูลพื้นฐาน ผลการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบ ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในเกณฑ์เฝ้าระวังตามตัวชี้วัดความเสี่ยง และทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน โดยให้กองนโยบายและแผนทำหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูล และปรับปรุงแผนให้มีความครบถ้วน ถูกต้อง และสอดคล้องกับข้อเสนอแนะของคณะกรรมการ ก่อนเสนอพิจารณาให้ความเห็นชอบตามขั้นตอนและอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ เพื่อให้ข้อมูลและผลการประเมินที่ปรากฏในแผนมีหลักฐานรองรับ สามารถตรวจสอบได้ และมีความน่าเชื่อถือเพียงพอสำหรับใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

การจัดทำแผนบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในฉบับนี้ยึดหลักการตามพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด โดยประยุกต์ใช้กรอบแนวคิด COSO Enterprise Risk Management 2017 (COSO ERM 2017) ในการเชื่อมโยงการบริหารความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ การกำกับดูแล และผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ควบคู่กับกรอบ COSO Internal Control – Integrated Framework 2013 ในการออกแบบ พัฒนา และประเมินประสิทธิผลของระบบการควบคุมภายใน เพื่อส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงทั้ง 6 ประเด็นได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ โดยกรอบแนวคิดทั้งสองเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการที่ใช้ประกอบหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง มิใช่ใช้ทดแทนข้อกำหนดตามกฎหมายหรือหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานของรัฐ

ส่วนที่ 1
บทนำและบริบทเชิงยุทธศาสตร์

1.1 หลักการ วัตถุประสงค์ และขอบเขต

มหาวิทยาลัยมีพันธกิจหลายด้านและมีหน่วยงานรับผิดชอบจำนวนมาก การดำเนินงานจึงเผชิญความไม่แน่นอนทั้งจากการแข่งขันทางการศึกษา การเปลี่ยนแปลงของแหล่งรายได้ กฎระเบียบภาครัฐ การเปลี่ยนผ่านเทคโนโลยี และความคาดหวังของผู้เรียนและสังคม ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในคณะหรือสำนักหนึ่งอาจส่งผลต่อเป้าหมายรวม เช่น ข้อมูลการรับนักศึกษาเชื่อมโยงกับรายได้และการวางแผนอัตรากำลัง จึงควรบริหารในภาพรวมมากกว่ามองเฉพาะรายการกิจกรรม

วัตถุประสงค์ของแผนคือทำให้ผู้บริหารเห็นล่วงหน้าว่าเป้าหมายใดอาจไม่บรรลุ สาเหตุหลักคืออะไร มีจุดควบคุมใดอยู่แล้วและได้ผลเพียงใด ควรใช้มาตรการเพิ่มเติมอะไร ใครรับผิดชอบ และจะวัดผลอย่างไร แผนจึงใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงนโยบาย การจัดลำดับความสำคัญ และการติดตามผล มากกว่าจะเป็นรายการกิจกรรมสำหรับรายงานว่าได้ดำเนินการแล้วเท่านั้น

ขอบเขตปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ครอบคลุมการกำกับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยในฐานะองค์กรเดียวกัน โดยให้คณะ สถาบัน สำนัก และหน่วยงานสนับสนุนร่วมรับผิดชอบการควบคุมตามภารกิจ สำหรับประเด็นที่ไม่เข้าเกณฑ์เป็นความเสี่ยงหลักระดับมหาวิทยาลัย ให้คงอยู่ในทะเบียนความเสี่ยงระดับหน่วยงานและมีกลไกยกระดับเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป

ผลที่คาดหมายจากการใช้แผน ผลที่มุ่งหวังมิใช่ให้เกิดความเสี่ยงเป็นศูนย์ แต่ให้มหาวิทยาลัยมีหลักฐานเพียงพอที่จะทราบแนวโน้มก่อนเกิดความเสียหาย ลดโอกาสหรือผลกระทบให้อยู่ในขอบเขตที่กำกับได้ ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และมีความรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่ตรวจสอบได้ จึงต้องกำหนดทั้งตัวชี้วัดผลสำเร็จของมาตรการและตัวชี้วัดสัญญาณความเสี่ยง ไม่ใช้เพียงจำนวนโครงการที่จัดหรือจำนวนครั้งประชุมเป็นเครื่องยืนยันประสิทธิผล พระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 กำหนดให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด แผนนี้จึงเป็นกลไกสำคัญให้มหาวิทยาลัยบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการปฏิบัติภารกิจอย่างเป็นระบบ

1. สนับสนุนการบรรลุยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดด้วยการบริหารความเสี่ยงอย่างมีหลักฐาน
2. กำหนดเจ้าของความเสี่ยง ผู้ปฏิบัติมาตรการ ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI) และจุดควบคุมภายในให้ชัดเจน
3. ป้องกันความเสียหายด้านการเงิน กฎหมาย คุณภาพองค์กร ระบบสารสนเทศ และความเชื่อมั่น
4. รายงานและทบทวนระดับความเสี่ยงเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจการจัดสรรทรัพยากรและการปรับแผน

ขอบเขตครอบคลุมปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ระหว่างวันที่ 1 ตุลาคม 2569 ถึง 30 กันยายน 2570 โดยพิจารณาความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานหรือจำเป็นต้องใช้การตัดสินใจระดับนโยบาย หน่วยงานภายในมหาวิทยาลัยยังมีหน้าที่จัดทำและติดตามความเสี่ยงตามภารกิจของตน

1.2 กฎหมาย นโยบาย และกรอบอ้างอิง

มาตรา 79 แห่งพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 เป็นฐานสำคัญให้หน่วยงานของรัฐจัดให้มีการตรวจสอบภายใน การควบคุมภายใน และการบริหารจัดการความเสี่ยงตามมาตรฐานและหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลัง ทั้งสามระบบมีวัตถุประสงค์เกื้อหนุนกัน แต่ไม่ใช่ระบบเดียวกัน: ฝ่ายบริหารเป็นเจ้าของความเสี่ยงและมาตรการควบคุม ขณะที่หน่วยตรวจสอบภายในทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระตามอำนาจหน้าที่

หลักเกณฑ์ด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 เน้นให้ความเสี่ยงเชื่อมกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน มีการประเมินและตอบสนองอย่างเป็นระบบ ส่วนหลักเกณฑ์ด้านการควบคุมภายใน พ.ศ. 2561 เป็นฐานสำหรับการจัดวาง ประเมิน และรายงานผลการควบคุมภายใน โดยประยุกต์ใช้กรอบ COSO เพื่อช่วยให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างธรรมาภิบาล การดำเนินงาน และผลลัพธ์ ไม่ควรอ้างกรอบแนวคิด COSO ว่าเป็นกฎหมายที่ใช้แทนหลักเกณฑ์ไทย

สำหรับ ICT นอกจากกฎหมายด้านคอมพิวเตอร์และข้อมูลส่วนบุคคลแล้ว ยังควรพิจารณากฎหมายด้านการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ ตลอดจนมาตรฐานและประกาศที่ใช้กับสถานะของมหาวิทยาลัยและระบบแต่ละประเภท การกำหนดระยะเวลาเก็บบันทึกเหตุการณ์ การแจ้งเหตุ หรือมาตรฐานควบคุม จะต้องพิจารณาเงื่อนไขทางกฎหมายที่ใช้กับกรณีนั้น มิใช่นำตัวเลขจากแนวทางปฏิบัติฉบับหนึ่งมาใช้กับทุกระบบโดยอัตโนมัติ

ในการนำกรอบนี้ไปใช้จริง ต้องตรวจสอบประกาศนโยบายบริหารความเสี่ยง คำสั่งคณะกรรมการหลักเกณฑ์ให้คะแนน และอำนาจในการยอมรับความเสี่ยงฉบับที่มีผลบังคับใช้ เอกสารต้นทางมีการอ้างวันที่ประกาศนโยบายไม่ตรงกัน จึงยังไม่ควรนำวันที่ใดวันที่หนึ่งไปบรรยายเป็นข้อเท็จจริงในมติที่ประชุมจนกว่าจะได้สำเนาเอกสารที่รับรองแล้ว

กฎหมาย/กรอบ	บทบาทต่อแผน
พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79	ฐานหน้าที่จัดให้มีระบบตรวจสอบภายใน ควบคุมภายใน และบริหารความเสี่ยง
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562	กรอบจัดทำแผนและการติดตาม รายงานผล ผู้รับผิดชอบ และกระบวนการบริหารความเสี่ยง
หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังด้านการควบคุมภายในสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2561	องค์ประกอบการควบคุมภายใน 5 ประการ และแนวการประเมิน/รายงาน ปค.
COSO ERM 2017 และ COSO Internal Control–Integrated Framework	กรอบวิชาการเพื่อบูรณาการความเสี่ยงกับยุทธศาสตร์ และพิจารณาประสิทธิผลการควบคุม
กฎหมายไซเบอร์ พ.ศ. 2562, กฎหมายคอมพิวเตอร์, PDPA และมาตรฐาน/ประกาศที่เกี่ยวข้อง	ข้อกำหนดด้าน ICT การคุ้มครองข้อมูล การตอบสนองเหตุ และการเก็บข้อมูลจราจร
นโยบาย/คำสั่งมหาวิทยาลัยที่มีผลใช้บังคับ	กำหนดผู้มีอำนาจ เกณฑ์คะแนน ประเภทความเสี่ยง ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และรอบรายงานขององค์กร

1.3 บริบท ยุทธศาสตร์ และผลดำเนินงานที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์บริบทองค์กรและความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์บริบทองค์กร โดยพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน เพื่อระบุเหตุการณ์หรือปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์ดังกล่าวครอบคลุมสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อให้สามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ วิเคราะห์สาเหตุ ประเมินผลกระทบ และกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับพันธกิจและทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้ยุทธศาสตร์การพัฒนา 5 ประเด็น ได้แก่ (1) การยกระดับคุณภาพการศึกษาสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ (2) การพัฒนาการวิจัย สิ่งประดิษฐ์ และนวัตกรรม (3) การบริการวิชาการและการถ่ายทอดเทคโนโลยีสู่ชุมชน (4) การส่งเสริมอัตลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่น และ (5) การบริหารจัดการองค์กรที่ทันสมัยตามหลักธรรมาภิบาล โดยการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์แต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกับทรัพยากร ระบบบริหารจัดการ บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศ และปัจจัยแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจึงมุ่งพิจารณาเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาและการบริหารจัดการองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับประเด็นความเสี่ยงสำคัญหลายด้าน เช่น การรับนักศึกษาใหม่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจส่งผลต่อจำนวนผู้เรียน รายได้ และประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ขณะที่การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการตามเกณฑ์ EdPEx มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของระบบงาน การบูรณาการข้อมูล การพัฒนาบุคลากร และผลลัพธ์การดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนภาพลักษณ์และชื่อเสียง ยังอาจส่งผลกระทบต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย เมื่อพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา พบว่ามีประเด็นที่ควรนำมาประกอบการวิเคราะห์และเฝ้าระวังความเสี่ยง เช่น ปีการศึกษา 2569 มหาวิทยาลัยมีแผนรับนักศึกษาใหม่จำนวน 2,665 คน และสามารถรับนักศึกษาได้จริงจำนวน 1,533 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52 ของแผนการรับนักศึกษา สะท้อนให้เห็นช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการดำเนินงาน ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียนและการบริหารทรัพยากรในระยะต่อไป สำหรับด้านคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร ผลการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx เพิ่มขึ้นจาก 174 คะแนนในปีการศึกษา 2567 เป็น 208 คะแนนในปีการศึกษา 2568 แสดงให้เห็นถึงพัฒนาการของระบบบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินยังมีช่องว่างจากเป้าหมาย 300 คะแนนที่กำหนดไว้ในปี 2570 จึงจำเป็นต้องติดตามความก้าวหน้าของการพัฒนาระบบงานและผลลัพธ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลดังกล่าวเป็นหลักฐานสำคัญสำหรับการพิจารณาสถานการณ์และแนวโน้มของความเสี่ยง แต่การกำหนดระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) จำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเพิ่มเติม ทั้งแนวโน้มผลการดำเนินงานย้อนหลัง ความถี่ของเหตุการณ์ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ เพื่อให้ผลการประเมินความเสี่ยงมีความสมเหตุสมผลน่าเชื่อถือ และสามารถตรวจสอบได้ โดยไม่ใช้เพียงผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเป้าหมายเป็นเกณฑ์ตัดสินระดับความเสี่ยงโดยตรง

สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มหาวิทยาลัยควรพิจารณาปัจจัยสำคัญ ได้แก่ แนวโน้มประชากรวัยเรียน การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา ความต้องการและพฤติกรรมการตัดสินใจศึกษาต่อของผู้เรียน ภาระค่าครองชีพ การเปลี่ยนแปลงความต้องการทักษะของตลาดแรงงาน ตลอดจนความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและภัยคุกคามทางไซเบอร์ ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในควรให้ความสำคัญกับศักยภาพและความพร้อมของหลักสูตร ระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ สมรรถนะและอัตรากำลังบุคลากร การบริหารการเงินและงบประมาณ ประสิทธิภาพของกระบวนงาน และระบบกำกับติดตามผลการดำเนินงาน ทั้งนี้ การพิจารณาปัจจัยแต่ละด้านต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้อง เพื่อระบุสาเหตุของความเสี่ยงอย่างถูกต้องและหลีกเลี่ยงการสรุปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลโดยไม่มีข้อมูลสนับสนุน การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับการบริหารจัดการความเสี่ยง การเชื่อมโยงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานกับการบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยจำแนกตัวชี้วัดออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) ซึ่งใช้ประเมินระดับความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) ซึ่งใช้ติดตามสัญญาณเตือนหรือแนวโน้มของเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว ตัวอย่างเช่น ตัวชี้วัดด้านจำนวนนักศึกษาใช้ประเมินความสำเร็จในการรับและรักษาจำนวนผู้เรียน ขณะที่ตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจพิจารณาจากอัตราการเปลี่ยนผู้สมัครเป็นผู้ขึ้นทะเบียน อัตราการสละสิทธิ์ และอัตราการคงอยู่ของนักศึกษา สำหรับด้านคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร คะแนนประเมิน EdPEx เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน ส่วนตัวชี้วัดความเสี่ยงอาจพิจารณาจากความล่าช้าของแผนปรับปรุงระบบงาน ความไม่ครบถ้วนของข้อมูลผลลัพธ์ และประเด็นข้อบกพร่องที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข ในทำนองเดียวกัน ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสามารถติดตามสัญญาณเตือนจากสถานะความพร้อมใช้งานของระบบสำคัญ ผลการทดสอบกู้คืนข้อมูล และข้อบกพร่องด้านความมั่นคงปลอดภัยที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

การกำหนด KRI ที่เหมาะสมต้องสัมพันธ์กับลักษณะเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ และมาตรการควบคุมของแต่ละประเด็น โดยมีวิธีการวัด แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ รอบระยะเวลาติดตาม และเกณฑ์เฝ้าระวังที่ชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจพบสัญญาณความเสี่ยงและดำเนินมาตรการป้องกันหรือแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ทั้งนี้ ค่า KRI เป็นข้อมูลสนับสนุนการประเมินและการตัดสินใจ ไม่ใช่เกณฑ์ที่ใช้แปลงเป็นคะแนนโอกาสเกิดหรือผลกระทบโดยอัตโนมัติ การบูรณาการข้อมูล KPI และ KRI เข้ากับระบบบริหารจัดการความเสี่ยงจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตามทั้งความสำเร็จของการดำเนินงานและแนวโน้มของปัจจัยที่อาจส่งผลให้ไม่บรรลุเป้าหมาย ควบคู่กับการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในและมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง อันจะสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางแก้ไข ปรับปรุงกระบวนงาน และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์ ส่งผลให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ข้อมูลฐานจากเอกสารเดิม	ข้อวิเคราะห์/ความหมายต่อความเสี่ยง
ปีการศึกษา 2569 แผนรับนักศึกษาใหม่ 2,665 คน รับจริง 1,533 คน (57.52% ของแผน)	สนับสนุนการติดตามความเสี่ยง R01; ต้องแยกเป้าจำนวนรับใหม่จากเป้าจำนวนนักศึกษารวม
KPI-S2 จำนวนนักศึกษาทุกระดับเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 จากฐาน 4,433 คน ปีการศึกษา 2568	เป็นเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ไม่ใช่คะแนนโอกาสเกิดความเสี่ยง (L)
ผลประเมิน EdPEx ปีการศึกษา 2567 = 174 คะแนน และปีการศึกษา 2568 = 208 คะแนน; เป้าปี 2570 = 300 คะแนน	สะท้อนช่องว่างของระบบคุณภาพ; ใช้ประกอบ R03 ควบคู่แผนพัฒนากระบวนงาน
รายงานความเสี่ยงปี 2569 ระบุความเสี่ยงรายจ่ายสูงกว่ารายรับ ระดับสูง	เป็นสัญญาณให้ทบทวน R02 แต่ยังต้องใช้ข้อมูลกระแสเงินสดและภาระผูกพันล่าสุด
KPI-O19 ความสำเร็จระบบสารสนเทศ ระดับ 4; KPI-O20 คะแนน ITA 90	เป็นตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการบริหาร แต่ไม่แทน KRI ของ ICT หรือการควบคุมภายใน

ส่วนที่ 2
กรอบและวิธีการบริหารความเสี่ยง

2.1 โครงสร้างการกำกับดูแลและผู้รับผิดชอบ

การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์เป็นกระบวนการสำคัญในการสนับสนุนการบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย โดยจำเป็นต้องมีโครงสร้างการกำกับดูแลที่ชัดเจน มีการกำหนดบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบของผู้เกี่ยวข้องในทุกระดับอย่างเหมาะสม เพื่อให้การระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงสามารถดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ รวมทั้งส่งเสริมให้มาตรการควบคุมภายในมีความเพียงพอและมีประสิทธิผลต่อการป้องกันหรือลดผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดนโยบาย การบริหารจัดการ การปฏิบัติงาน การกำกับติดตาม และการตรวจสอบประเมินผล โดยมีการแบ่งแยกหน้าที่อย่างเหมาะสม เพื่อให้เกิดความรับผิดชอบและการตรวจสอบถ่วงดุล ทั้งนี้ มหาวิทยาลัยประยุกต์ใช้แนวคิดการกำกับดูแลตามรูปแบบ Three Lines Model ของสถาบันผู้ตรวจสอบภายใน (The Institute of Internal Auditors: IIA) ซึ่งให้ความสำคัญกับการประสานบทบาทระหว่างองค์กรกำกับดูแล ฝ่ายบริหาร หน่วยงานสนับสนุนด้านการบริหารความเสี่ยง และหน่วยตรวจสอบภายใน เพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการกำกับดูแลและความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

1. การกำกับดูแลระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ สภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีบทบาทในการกำกับดูแลการดำเนินงานระดับนโยบายและยุทธศาสตร์ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องกำหนด โดยให้ความสำคัญกับการกำกับติดตามประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมาย ความมั่นคงทางการเงิน คุณภาพการจัดการศึกษา การปฏิบัติตามกฎหมาย และความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย ตลอดจนพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เพื่อสนับสนุนการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

อธิการบดีและผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยมีหน้าที่รับผิดชอบในการนำนโยบายและยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ กำหนดแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็น และกำกับให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงตามที่ได้รับมอบหมาย รวมทั้งพิจารณาสั่งการแก้ไขปัญหาหรือปรับปรุงมาตรการเมื่อพบว่าระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นหรืออาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจสำคัญ

คณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยทำหน้าที่ตามขอบเขตอำนาจที่ได้รับแต่งตั้ง โดยพิจารณากลั่นกรองประเด็นความเสี่ยงสำคัญ หลักเกณฑ์และผลการประเมินความเสี่ยง ความเหมาะสมของมาตรการจัดการ ตลอดจนกำกับติดตามความก้าวหน้าและประสิทธิผลของการดำเนินงาน พร้อมเสนอข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจพิจารณา เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นไปในทิศทางเดียวกันทั้งระดับมหาวิทยาลัยและระดับหน่วยงาน

2. การแบ่งบทบาทตามแนวคิด Three Lines Model มหาวิทยาลัยนำแนวคิด Three Lines Model มาประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้มีความชัดเจน โดยประกอบด้วยบทบาทสำคัญ 3 สายงาน ดังนี้

สายงานที่หนึ่ง (First Line): การบริหารจัดการและการดำเนินมาตรการควบคุม ประกอบด้วยผู้บริหารหน่วยงานและบุคลากรที่รับผิดชอบการดำเนินงานตามภารกิจ กระบวนงาน โครงการ และกิจกรรมของมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงในการบริหารความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีหน้าที่ระบุเหตุการณ์และปัจจัยเสี่ยง วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ ประเมินระดับความเสี่ยง กำหนดและดำเนินมาตรการควบคุม ตลอดจนติดตามผลและรายงานสถานการณ์ความเสี่ยงต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินงานของสายงานที่หนึ่งต้องให้ความสำคัญกับการป้องกันความเสี่ยงตั้งแต่ระดับกระบวนงาน โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานและจุดควบคุมที่เหมาะสม มีการจัดเก็บหลักฐานการดำเนินงาน และประเมินว่ามาตรการที่ดำเนินการสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงได้จริงเพียงใด ทั้งนี้ ผู้บริหารและเจ้าของกระบวนงานยังคงเป็นผู้รับผิดชอบหลักต่อผลการบริหารความเสี่ยง แม้จะมีหน่วยงานอื่นร่วมสนับสนุนหรือกำกับติดตามก็ตาม

สายงานที่สอง (Second Line): การสนับสนุน กำกับติดตาม และพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยง ประกอบด้วยหน่วยงานหรือหน้าที่ที่รับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง การวางแผน การกำกับการปฏิบัติตามกฎหมาย การบริหารคุณภาพ และการควบคุมภายในตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย โดยทำหน้าที่สนับสนุนการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการ และเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยง ให้คำปรึกษาแก่หน่วยงานในการระบุและประเมินความเสี่ยง รวมทั้งติดตาม ตรวจสอบความครบถ้วน และทบทวนความสมเหตุสมผลของข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมินและรายงานผล

กองนโยบายและแผนหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยง มีบทบาทในการรวบรวมข้อมูลความเสี่ยงจากหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำทะเบียนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประสานข้อมูลตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (KPI) และตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI) ตลอดจนวิเคราะห์และจัดทำรายงานภาพรวมเพื่อเสนอคณะกรรมการและผู้บริหารตามขั้นตอนที่กำหนด

อย่างไรก็ตาม การทำหน้าที่ประสานงาน รวบรวมข้อมูล และกำกับติดตาม มิได้หมายความว่าหน่วยงานดังกล่าวเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินมาตรการควบคุมหรือรับผิดชอบผลการจัดการความเสี่ยงแทนหน่วยงานเจ้าของกระบวนงาน การแบ่งแยกบทบาทดังกล่าวมีความสำคัญต่อการรักษาความชัดเจนของความรับผิดชอบ และช่วยให้การตรวจทานคุณภาพข้อมูลมีความเป็นกลางและมีประสิทธิภาพ

สายงานที่สาม (Third Line): การตรวจสอบและให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ หน่วยตรวจสอบภายในมีหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นและให้คำปรึกษาอย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม โดยประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของระบบการกำกับดูแล การบริหารจัดการความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย ตามกฎบัตรและแผนการตรวจสอบภายในที่ได้รับความเห็นชอบ รวมทั้งรายงานข้อค้นพบ ข้อสังเกต และข้อเสนอแนะต่อผู้มีอำนาจตามสายการรายงานที่กำหนด การปฏิบัติงานของหน่วยตรวจสอบภายในต้องรักษาความเป็นอิสระจากกิจกรรมที่ตรวจสอบ โดยไม่ทำหน้าที่เป็นเจ้าของความเสี่ยง ไม่รับผิดชอบจัดทำหรือดำเนินมาตรการควบคุม

แทนฝ่ายบริหาร และไม่เป็นผู้ตัดสินใจยอมรับความเสี่ยงในนามของหน่วยงาน ทั้งนี้ เพื่อป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์และรักษาความน่าเชื่อถือของผลการตรวจสอบและการให้ความเชื่อมั่น แนวคิด Three Lines Model จึงมิได้เป็นเพียงการแบ่งหน่วยงานออกเป็นสามกลุ่ม แต่เป็นการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทการบริหารจัดการ การสนับสนุนและกำกับติดตาม และการให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระ โดยทุกฝ่ายต้องประสานการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายร่วมกันของมหาวิทยาลัย

3. การกำหนดเจ้าของความเสี่ยงและความรับผิดชอบร่วมกัน การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องกำหนดเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ให้ชัดเจนสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเด็น โดยพิจารณาจากอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบตามภารกิจ และความสามารถในการกำกับให้เกิดการดำเนินมาตรการจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นรูปธรรม เจ้าของความเสี่ยงต้องมีอำนาจในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ติดตามผลการดำเนินงาน และเสนอปรับปรุงมาตรการหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อผู้มีอำนาจพิจารณา

ในกรณีที่ความเสี่ยงมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ให้กำหนดเจ้าของความเสี่ยงหลักหนึ่งรายเพื่อรับผิดชอบในการกำกับติดตามและรายงานผลภาพรวม พร้อมระบุหน่วยงานร่วมดำเนินการและผู้รับผิดชอบมาตรการแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและลดปัญหาการไม่สามารถระบุผู้รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานได้ ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยง R01 ด้านการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มีความเกี่ยวข้องกับการวางแผนรับนักศึกษา การประชาสัมพันธ์หลักสูตร การรับสมัคร การยืนยันสิทธิ์ และการขึ้นทะเบียน ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างหน่วยงานด้านวิชาการ งานทะเบียน และคณะต่าง ๆ โดยเจ้าของความเสี่ยงหลักมีหน้าที่กำกับภาพรวมและติดตามผล ขณะที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบมาตรการตามภารกิจของตน

สำหรับความเสี่ยง R05 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความเกี่ยวข้องกับความมั่นคงปลอดภัยของระบบความต่อเนื่องในการให้บริการ และการคุ้มครองข้อมูลของมหาวิทยาลัย จึงต้องกำหนดความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานเจ้าของระบบ และหน่วยงานเจ้าของข้อมูล โดยแยกบทบาทด้านการบริหารโครงสร้างพื้นฐาน การควบคุมสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล การประเมินผลกระทบต่อภารกิจ และการฟื้นฟูการดำเนินงานให้เหมาะสมกับอำนาจหน้าที่ของแต่ละหน่วยงาน การกำหนดเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานร่วมดำเนินการในลักษณะดังกล่าวช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกระบวนงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทำให้การติดตามประเมินผลสะท้อนความรับผิดชอบที่แท้จริงของผู้เกี่ยวข้อง

4. กลไกการกำกับติดตาม การรายงานผล และการยกระดับความเสี่ยง การกำกับติดตามการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถรับทราบสถานการณ์ความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป และพิจารณากำหนดมาตรการป้องกันหรือแก้ไขได้อย่างเหมาะสม โดยกำหนดให้เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องติดตามผลการดำเนินมาตรการและตัวชี้วัดความเสี่ยงตามรอบระยะเวลาที่เหมาะสมกับลักษณะและความรุนแรงของความเสี่ยง สำหรับการรายงานภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการเป็นรายไตรมาส โดยรายงานความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัด สถานการณ์ความเสี่ยง ปัญหาและอุปสรรค และข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ทั้งนี้ ความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลง

อย่างรวดเร็วหรือส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรกำหนดการติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานภาพรวมตามรอบปกติ เมื่อพบเหตุการณ์ความเสี่ยงร้ายแรง การควบคุมภายในที่บกพร่องอย่างมีนัยสำคัญ หรือสัญญาณเตือนที่เกินระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์ที่ได้รับความเห็นชอบ ให้เจ้าของความเสี่ยงรายงานต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามช่องทางและขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบการรายงานตามปกติ เพื่อให้สามารถพิจารณาสั่งการและจัดสรรทรัพยากรในการแก้ไขปัญหาได้ทันต่อสถานการณ์

การรายงานผลต้องจำแนกให้ชัดเจนระหว่างความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรม ผลผลิตของมาตรการ และผลการเปลี่ยนแปลงระดับความเสี่ยง เนื่องจากการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จมิได้หมายความว่าความเสี่ยงลดลงโดยอัตโนมัติ การประเมินประสิทธิผลจึงต้องพิจารณาจากข้อมูล KRI ผลการทดสอบมาตรการควบคุม เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้น และหลักฐานเชิงประจักษ์อื่นที่เกี่ยวข้อง ก่อนสรุประดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด

5. การจัดทำหลักฐานและระบบความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง เพื่อให้โครงสร้างการกำกับดูแลและการบริหารจัดการความเสี่ยงสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบเอกสารและหลักฐานที่แสดงถึงการกำหนดหน้าที่ การดำเนินงาน การกำกับติดตาม และการตัดสินใจของผู้เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วน โดยมีเอกสารสำคัญ ได้แก่ คำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน คำสั่งหรือหนังสือมอบหมายเจ้าของความเสี่ยงรายประเด็น ตารางกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบ แผนบริหารจัดการความเสี่ยง ทะเบียนความเสี่ยง รายงานผลการติดตาม และรายงานการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน

นอกจากนี้ ควรมีการจัดทำรายงานการประชุม มติและข้อสั่งการของคณะกรรมการ พร้อมระบุผู้รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาดำเนินการให้ชัดเจน รวมทั้งติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามข้อสั่งการจนกว่าจะได้รับการแก้ไขหรือดำเนินการแล้วเสร็จ เพื่อสร้างความต่อเนื่องและความรับผิดชอบในการบริหารจัดการความเสี่ยง สำหรับมาตรการบริหารความเสี่ยงแต่ละรายการ ควรมีหลักฐานที่สามารถแสดงความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ มาตรการจัดการ ผลผลิต และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง เพื่อให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้อย่างมีเหตุผลว่ามาตรการที่ดำเนินการมีความเพียงพอและสามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ภายในเกณฑ์ที่ยอมรับได้หรือไม่ หากผลการติดตามพบว่ามาตรการยังไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย เจ้าของความเสี่ยงต้องวิเคราะห์สาเหตุของข้อจำกัดและเสนอแนวทางปรับปรุงต่อผู้มีอำนาจพิจารณา การกำหนดโครงสร้างการกำกับดูแลและผู้รับผิดชอบตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่มีความชัดเจนด้านอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ สามารถติดตาม ตรวจสอบ และประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ อีกทั้งสนับสนุนให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผน การบริหารงบประมาณ การกำกับติดตาม และการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างยั่งยืน

ผู้เกี่ยวข้อง	หน้าที่หลัก
สภามหาวิทยาลัย/ผู้กำกับดูแล	กำกับเชิงนโยบาย พิจารณารายงานและเรื่องสำคัญตามอำนาจหน้าที่
อธิการบดี/ผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัย	กำหนดทิศทาง รับรองเจ้าของความเสี่ยง สนับสนุนทรัพยากร และสั่งการเมื่อเกินระดับยอมรับ
คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงฯ	กลั่นกรองประเด็นและหลักเกณฑ์ ประเมินความเหมาะสมมาตรการ ติดตามและเสนอรายงาน
เจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner)	ประเมินเหตุการณ์/สาเหตุ/ผลกระทบ กำหนดและดำเนินมาตรการ เก็บหลักฐาน และรายงานผล
กองนโยบายและแผน/หน่วยประสาน	จัดทำทะเบียน รวมข้อมูล KPI/KRI ตรวจสอบความครบถ้วน จัดทำรายงานภาพรวม ไม่ทำแทนเจ้าของความเสี่ยง
คณะ สถาบัน สำนัก และเจ้าของระบบ	ปฏิบัติจุดควบคุม ตรวจสอบข้อมูลต้นทาง และบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยงาน
หน่วยตรวจสอบภายใน	ให้ความเชื่อมั่นและข้อเสนอแนะตามแผนตรวจสอบอย่างเป็นอิสระ

2.2 กรอบแนวคิด COSO ERM 2017 และ COSO Internal Control 2013

2.2.1 ความหมายและหลักคิดของการบริหารความเสี่ยงองค์กรตาม COSO ERM 2017

การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร (Enterprise Risk Management: ERM) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยมุ่งเน้นการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ครอบคลุมทุกระดับขององค์กร และบูรณาการเข้ากับกระบวนการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร การดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารให้มีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

คณะกรรมการองค์กรสนับสนุนของคณะกรรมาธิการทรีดเวย์ (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) ได้พัฒนากรอบแนวคิดการบริหารความเสี่ยงองค์กรภายใต้ชื่อ *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance* ค.ศ. 2017 หรือ COSO ERM 2017 โดยให้ความสำคัญกับการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งมองว่าความเสี่ยงมิใช่เพียงเหตุการณ์หรือปัญหาที่ต้องป้องกันและแก้ไขเท่านั้น แต่เป็นความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลกระทบต่อการสร้าง การรักษา และการเพิ่มคุณค่าขององค์กรทั้งในด้านโอกาสและผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์ ดังนั้น การบริหารความเสี่ยงจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการตัดสินใจและการบริหารจัดการองค์กรอย่างต่อเนื่อง (COSO, 2017)

สาระสำคัญของ COSO ERM 2017 คือ การกำหนดให้การบริหารความเสี่ยงมีความเชื่อมโยงกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ ค่านิยม ยุทธศาสตร์ และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเริ่มต้นจากการทำความเข้าใจบริบทและสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง พิจารณาทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ วิเคราะห์เหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมาย ตลอดจนประเมินระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและกำหนดแนวทางตอบสนองที่เหมาะสม ภายใต้ระดับความ

เสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงต้องดำเนินควบคู่กับการกำกับติดตามผลการดำเนินงาน การทบทวนมาตรการ และการสื่อสารข้อมูลความเสี่ยงแก่ผู้บริหารและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างทันท่วงที

กรอบ COSO ERM 2017 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบสำคัญ และ 20 หลักการที่มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน โดยแต่ละองค์ประกอบมีสาระสำคัญดังนี้

องค์ประกอบ	สาระสำคัญ
1. การกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture)	ให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้กำกับดูแลและผู้บริหาร การกำหนดโครงสร้างความรับผิดชอบ การส่งเสริมค่านิยมและจริยธรรม ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและตระหนักถึงความเสี่ยง
2. การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ (Strategy and Objective-Setting)	วิเคราะห์บริบทองค์กร กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พิจารณาความเสี่ยงจากทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ และกำหนดวัตถุประสงค์ที่เชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์
3. ผลการดำเนินงาน (Performance)	ระบุและประเมินความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อเป้าหมาย จัดลำดับความสำคัญ กำหนดมาตรการตอบสนอง และพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงระดับองค์กร
4. การทบทวนและปรับปรุง (Review and Revision)	ประเมินผลการบริหารความเสี่ยง ทบทวนการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในและภายนอก และปรับปรุงกระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เหมาะสมกับสถานการณ์
5. สารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication, and Reporting)	ใช้ข้อมูลและระบบสารสนเทศที่มีคุณภาพ สนับสนุนการสื่อสารความเสี่ยงระหว่างหน่วยงาน และจัดทำรายงานที่ถูกต้อง ครบถ้วน และทันเวลา เพื่อประกอบการตัดสินใจ

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการมีความเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยการกำกับดูแลและวัฒนธรรมองค์กรเป็นพื้นฐานในการสร้างความรับผิดชอบด้านการบริหารความเสี่ยง การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์เป็นจุดเริ่มต้นของการระบุความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ ขณะที่การบริหารผลการดำเนินงานช่วยให้สามารถประเมินและจัดการความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม ส่วนการทบทวนและปรับปรุง รวมถึงการสื่อสารและรายงานข้อมูล ทำให้กระบวนการบริหารความเสี่ยงมีความต่อเนื่องและสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ การประยุกต์ใช้กรอบ COSO ERM 2017 ต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์พันธกิจและเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัยและแผนปฏิบัติราชการประจำปี โดยพิจารณาว่ามีเหตุการณ์หรือปัจจัยใดที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร จากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์มาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับผลกระทบต่อเป้าหมายและความ

จำเป็นในการกำกับดูแลระดับมหาวิทยาลัย

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ครอบคลุมประเด็นความเสี่ยงสำคัญ 6 ด้าน ได้แก่ ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง โดยแต่ละประเด็นมีลักษณะของเหตุการณ์ สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบที่แตกต่างกัน แต่มีความเชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย การบริหารจัดการจึงต้องพิจารณาทั้งความเสี่ยงรายประเด็นและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงในภาพรวม เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการที่เหมาะสม ลดความซ้ำซ้อน และใช้ทรัพยากรในการจัดการความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการระบุและประเมินความเสี่ยง มหาวิทยาลัยต้องพิจารณาข้อมูลผลการดำเนินงานที่ผ่านมา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่มีอยู่ โดยใช้ข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ประกอบการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) เพื่อให้ผลการประเมินมีความสมเหตุสมผลและสามารถตรวจสอบได้ ทั้งนี้ การกำหนดระดับความเสี่ยงต้องสะท้อนลักษณะและความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น มิใช่พิจารณาเพียงผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดเท่านั้น

นอกจากนี้ มหาวิทยาลัยควรกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) และขอบเขตความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) ให้สอดคล้องกับลักษณะของความเสี่ยงและความสำคัญของภารกิจ โดยคำนึงถึงข้อจำกัดด้านทรัพยากร กฎหมาย ระเบียบ และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การกำหนดเกณฑ์ดังกล่าวจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาความจำเป็นในการจัดการความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญของมาตรการ และตัดสินใจเกี่ยวกับการยอมรับหรือลดระดับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรงต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ความปลอดภัย การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณามาตรการจัดการและการยกระดับรายงานตามลักษณะของเหตุการณ์ ไม่ใช้เกณฑ์คะแนนเพียงอย่างเดียว

การกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงต้องเชื่อมโยงกับสาเหตุและปัจจัยเสี่ยงที่วิเคราะห์ได้ โดยพิจารณาทางเลือกในการตอบสนองความเสี่ยงอย่างเหมาะสม เช่น การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดหรือควบคุมความเสี่ยง การแบ่งปันหรือถ่ายโอนความเสี่ยง และการยอมรับความเสี่ยงภายใต้เงื่อนไขที่กำหนด พร้อมทั้งระบุเจ้าของความเสี่ยง (Risk Owner) ผู้รับผิดชอบมาตรการ ระยะเวลาดำเนินงาน ทรัพยากรที่จำเป็น ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) และหลักฐานประกอบการติดตามประเมินผล เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและประสิทธิผลของการดำเนินงานได้อย่างชัดเจน

การติดตามและทบทวนความเสี่ยงต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการติดตามผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ โดยให้ความสำคัญกับการเปรียบเทียบระดับความเสี่ยงก่อนการพิจารณามาตรการควบคุมกับระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ซึ่งต้องอาศัยการประเมินความเพียงพอและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่มีการดำเนินการจริง รวมถึงการติดตามผลลัพธ์ของมาตรการบริหารความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อพิจารณาว่าความเสี่ยงสามารถลดลงให้อยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ หากพบว่ามาตรการไม่สามารถ

ลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย จะต้องวิเคราะห์สาเหตุและเสนอแนวทางปรับปรุงต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้อง

การนำกรอบ COSO ERM 2017 มาประยุกต์ใช้กับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จึงเป็นการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงให้เชื่อมโยงกับการบริหารยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยมิได้มุ่งเน้นเพียงการจัดทำทะเบียนความเสี่ยงหรือรายงานผลตามรอบระยะเวลา แต่ให้ความสำคัญกับการนำข้อมูลความเสี่ยงไปใช้ประกอบการวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การกำหนดมาตรการ และการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อเพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีความไม่แน่นอน

ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงตามกรอบ COSO ERM 2017 มีความสัมพันธ์กับการควบคุมภายในตามกรอบ COSO Internal Control – Integrated Framework 2013 ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ โดยกรอบ COSO ERM 2017 เน้นการบริหารความเสี่ยงในระดับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่ COSO Internal Control 2013 เน้นการออกแบบและประเมินระบบควบคุมภายในเพื่อสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง การประยุกต์ใช้กรอบแนวคิดทั้งสองร่วมกันจึงช่วยเสริมสร้างความเชื่อมโยงระหว่างการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรกับการควบคุมภายในระดับกระบวนงาน และสนับสนุนให้การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล

สำหรับการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ กรอบแนวคิด COSO ทั้งสองถือเป็นเครื่องมือทางวิชาการที่นำมาประยุกต์ใช้ร่วมกับพระราชบัญญัติวินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 และมาตรฐานและหลักเกณฑ์ที่กระทรวงการคลังกำหนด เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายในมีความสอดคล้องทั้งกับหลักการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่และข้อกำหนดสำหรับหน่วยงานของรัฐ โดยไม่ถือว่ากรอบแนวคิด COSO เป็นหลักเกณฑ์ที่ใช้ทดแทนกฎหมายหรือข้อกำหนดที่มีผลใช้บังคับ

ตารางที่ 2.1 **องค์ประกอบของ** COSO ERM 2017 **และแนวทางใช้กับมหาวิทยาลัย**

องค์ประกอบ (หลักการ)	สาระสำคัญตามกรอบ COSO	แนวทางประยุกต์ใช้ในแผนปี 2570
1. Governance and Culture (5)	การกำกับดูแล บทบาท ผู้รับผิดชอบ วัฒนธรรม คุณค่า และสมรรถนะบุคลากร	กำหนดบทบาทสภา/ฝ่ายบริหาร คณะกรรมการ และเจ้าของความเสี่ยง รวมถึงการรายงานโดยโปร่งใส
2. Strategy and Objective-Setting (4)	วิเคราะห์บริบท กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ พิจารณาทางเลือก และตั้งเป้าหมาย	เชื่อม R01–R06 กับยุทธศาสตร์และ KPI; เสนอเกณฑ์ Risk Appetite/Tolerance เพื่ออนุมัติ
3. Performance (5)	ระบุ ประเมิน จัดลำดับ ตอบสนองความเสี่ยง และมองความเสี่ยงทั้งองค์กร	ใช้ทะเบียน R01–R06, คะแนน LxI, มาตรการ และ KRI โดยแยกเหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ
4. Review and Revision (3)	ตรวจทานผลการดำเนินงาน การเปลี่ยนแปลงสำคัญ และปรับปรุงระบบบริหารความ	ทบทวนรายไตรมาส ปรับมาตรการเมื่อสถานการณ์เปลี่ยน และใช้ผลปี 2570 จัดทำแผนปีถัดไป

องค์ประกอบ (หลักการ)	สาระสำคัญตามกรอบ COSO	แนวทางประยุกต์ใช้ในแผนปี 2570
	เสี่ยง	
5. Information, Communication and Reporting (3)	ใช้สารสนเทศ สื่อสาร และรายงานความเสี่ยงให้เหมาะกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	จัดระบบ KPI/KRI และหลักฐาน ให้เจ้าของความเสี่ยงรับรองข้อมูลและรายงานประเด็นเร่งด่วน

2.2.2 แนวคิดความเสี่ยงที่ยอมรับได้และการเชื่อมโยงกับผลสัมฤทธิ์

การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กรตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดขอบเขตการตัดสินใจและการดำเนินงานภายใต้ความไม่แน่นอน โดยพิจารณาความสมดุลระหว่างโอกาสในการบรรลุเป้าหมายผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น และความสามารถขององค์กรในการบริหารจัดการความเสี่ยง การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้อย่างเหมาะสมจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการลดความเสี่ยงให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด แต่เป็นการพิจารณาว่าองค์กรสามารถยอมรับความเสี่ยงในระดับใดเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ โดยไม่ก่อให้เกิดผลกระทบที่เกินกว่าความสามารถในการรองรับขององค์กร

ตามกรอบแนวคิด COSO ERM 2017 ความเสี่ยงที่ยอมรับได้ในภาพรวม (Risk Appetite) หมายถึง ประเภทและระดับของความเสี่ยงที่องค์กรเต็มใจยอมรับในการดำเนินงานเพื่อสร้าง รักษา และเพิ่มคุณค่าขององค์กร รวมถึงการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ขณะที่ระดับความเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ (Risk Tolerance) หมายถึง ขอบเขตความแตกต่างของผลการดำเนินงานจากวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่องค์กรสามารถยอมรับได้ โดยควรกำหนดให้สามารถวัดผลและติดตามได้อย่างชัดเจน ทั้งนี้ Risk Appetite เป็นกรอบการตัดสินใจในภาพรวม ส่วน Risk Tolerance เป็นการถ่ายทอดกรอบดังกล่าวสู่การกำกับผลการดำเนินงานในระดับวัตถุประสงค์และกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดทั้งสองมีความสัมพันธ์โดยตรงกับการกำหนดยุทธศาสตร์และการบริหารผลสัมฤทธิ์ขององค์กร กล่าวคือ การกำหนด Risk Appetite ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพิจารณาความเหมาะสมของทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์ การจัดสรรทรัพยากร และการกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง ส่วนการกำหนด Risk Tolerance ช่วยให้หน่วยงานสามารถติดตามระดับความเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงานจากเป้าหมาย และกำหนดเงื่อนไขในการรายงานหรือดำเนินมาตรการแก้ไขเมื่อผลการดำเนินงานมีแนวโน้มเกินขอบเขตที่ยอมรับได้ การกำหนดเกณฑ์ทั้งสองจึงควรมีความสอดคล้องกัน เพื่อให้การตัดสินใจและการปฏิบัติงานในทุกระดับเป็นไปในทิศทางเดียวกัน สำหรับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ควรเชื่อมโยงกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ โดยพิจารณาลักษณะและผลกระทบของความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น ได้แก่ ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง ทั้งนี้ ความเสี่ยงแต่ละด้านอาจมีระดับที่ยอมรับได้แตกต่างกันตามความสำคัญของวัตถุประสงค์ ผลกระทบต่อภารกิจ ข้อจำกัดทางกฎหมาย และศักยภาพในการบริหารจัดการของมหาวิทยาลัย

ตัวอย่างเช่น การบริหารความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์อาจกำหนดขอบเขตความเบี่ยงเบนของผลการรับนักศึกษาและการคงอยู่ของผู้เรียนจากเป้าหมายที่กำหนด ความเสี่ยงด้านการเงินอาจพิจารณาความเพียงพอของ

กระแสเงินสดและความสามารถในการรองรับภาระผูกพัน ขณะที่ความเสี่ยงด้านการดำเนินงานอาจกำหนดเกณฑ์ความก้าวหน้าของการพัฒนาคุณภาพองค์กรตามแผนที่กำหนด สำหรับความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบควรให้ความสำคัญกับความถูกต้องและการปฏิบัติตามข้อกำหนด ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจกำหนดระดับความต่อเนื่องของบริการและระยะเวลาหยุดชะงักที่ยอมรับได้ ส่วนความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงอาจพิจารณาระดับความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย

อย่างไรก็ตาม การกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ต้องคำนึงถึงข้อจำกัดทางกฎหมายและลักษณะของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัย การละเมิดกฎหมาย การทุจริต หรือการสูญเสียข้อมูลสำคัญ ซึ่งไม่ควรพิจารณาการยอมรับความเสี่ยงจากระดับคะแนนเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาหน้าที่ตามกฎหมาย มาตรการป้องกันที่จำเป็น และผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบด้วย

การกำหนดเกณฑ์ Risk Appetite และ Risk Tolerance ต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานเชิงประจักษ์ ได้แก่ ผลการดำเนินงานย้อนหลัง แนวโน้มของเหตุการณ์ความเสี่ยง ความสามารถในการรองรับผลกระทบ ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน และข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยให้เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องร่วมกันวิเคราะห์และเสนอเกณฑ์ที่เหมาะสมต่อคณะกรรมการและผู้มีอำนาจพิจารณาให้ความเห็นชอบตามขั้นตอนที่กำหนด ทั้งนี้ การกำหนดค่าตัวเลขหรือขอบเขตความเบี่ยงเบนต้องมีเหตุผลและหลักฐานรองรับ ไม่ควรกำหนดจากคะแนนในตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) โดยอัตโนมัติ เนื่องจากคะแนนดังกล่าวเป็นเครื่องมือประเมินระดับความเสี่ยง มิใช่หลักฐานที่แสดงถึงความสามารถในการยอมรับผลกระทบขององค์กรโดยตรง

การเชื่อมโยงระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้กับตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยงให้สัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลจากตัวชี้วัดสำคัญ 3 ประเภทที่มีหน้าที่แตกต่างกันแต่สัมพันธ์กัน ได้แก่

1. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPI) เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จของการดำเนินงานตามเป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ เช่น จำนวนผู้เรียน ผลการประเมินคุณภาพองค์กร ผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงาน และตัวชี้วัดตามแผนปฏิบัติราชการ โดยใช้เปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงกับค่าเป้าหมายที่กำหนด เพื่อประเมินระดับความสำเร็จของมหาวิทยาลัย

2. ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) เป็นเครื่องมือสำหรับติดตามสัญญาณเตือนหรือปัจจัยที่อาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยง ซึ่งอาจส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมาย เช่น อัตราการสละสิทธิ์ของผู้สมัคร แนวโน้มความคลาดเคลื่อนของกระแสเงินสด ความล่าช้าของการดำเนินมาตรการปรับปรุงคุณภาพองค์กร ข้อบกพร่องในการปฏิบัติตามระเบียบ เหตุการณ์ขัดข้องของระบบสารสนเทศ และแนวโน้มข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ ทั้งนี้ KRI ต้องมีวิธีวัดผล แหล่งข้อมูล และเกณฑ์แจ้งเตือนที่เหมาะสมกับลักษณะความเสี่ยงแต่ละประเด็น

3. ระดับความเสี่ยง (Risk Level) เป็นผลจากการประเมินโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) โดยมหาวิทยาลัยใช้วิธีคำนวณคะแนนความเสี่ยงจาก L × I เพื่อจำแนกระดับความ

รุนแรงและจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ ทั้งนี้ การกำหนดคะแนนต้องพิจารณาเหตุการณ์ สาเหตุ ข้อมูลสนับสนุน และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยไม่ใช้ค่า KPI หรือ KRI มาแปลงเป็นคะแนน L หรือ I โดยตรง การเชื่อมโยงตัวชี้วัดทั้งสามประเภทช่วยให้การบริหารความเสี่ยงมีความครอบคลุมทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ สัญญาณเตือน และระดับความรุนแรงของเหตุการณ์ความเสี่ยง กล่าวคือ KPI แสดงให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด KRI ช่วยให้ทราบแนวโน้มของปัจจัยที่อาจทำให้เป้าหมายไม่บรรลุ ขณะที่ระดับความเสี่ยง L × I ใช้สนับสนุนการประเมินความสำคัญของความเสี่ยงและความจำเป็นในการกำหนดมาตรการจัดการเพิ่มเติม การพิจารณาข้อมูลดังกล่าวร่วมกันจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้านและมีเหตุผลมากขึ้น

ทั้งนี้ ควรจำแนกเกณฑ์การเฝ้าระวังตาม KRI ออกจากขอบเขต Risk Tolerance ให้ชัดเจน โดยเกณฑ์ KRI ทำหน้าที่เป็นสัญญาณกระตุ้นให้เกิดการตรวจสอบหรือดำเนินมาตรการล่วงหน้า ขณะที่ Risk Tolerance แสดงขอบเขตความเบี่ยงเบนของผลการดำเนินงานที่ยอมรับได้ การกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน KRI จึงควรมีความสัมพันธ์กับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ และกำหนดให้สามารถแจ้งเตือนได้ก่อนที่ผลการดำเนินงานจะเกินขอบเขตที่กำหนด ในการกำกับติดตามและประเมินผล เจ้าของความเสี่ยงต้องรายงานทั้งความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการดำเนินงานตาม KPI สถานการณ์ตาม KRI และการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยง โดยพิจารณาความเพียงพอและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในประกอบการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) เพื่อให้สามารถระบุได้ว่าการดำเนินมาตรการช่วยลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงได้จริงหรือไม่ การดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จตามแผนจึงมิได้หมายความว่าความเสี่ยงลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ หากไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานยืนยันผลการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

สำหรับการพิจารณาของคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ควรให้ความสำคัญกับการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และความสามารถของมหาวิทยาลัย การตรวจสอบความสมเหตุสมผลของเกณฑ์เฝ้าระวัง การมอบหมายผู้รับผิดชอบในการติดตามข้อมูล และการกำหนดแนวทางดำเนินการเมื่อสถานการณ์ความเสี่ยงมีแนวโน้มเกินขอบเขตที่ยอมรับได้ โดยอาจกำหนดให้มีการรายงาน การทบทวนมาตรการ หรือเสนอผู้บริหารพิจารณาจัดสรรทรัพยากรเพิ่มเติมตามระดับความรุนแรงและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง

การกำหนด Risk Appetite และ Risk Tolerance อย่างเหมาะสมและเชื่อมโยงกับ KPI, KRI และระดับความเสี่ยง จะช่วยยกระดับการบริหารความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์จากการติดตามความสำเร็จของกิจกรรมไปสู่การประเมินความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ โดยผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจเชิงป้องกัน ปรับปรุงมาตรการ และจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ทั้งยังส่งเสริมให้การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารผลการดำเนินงานและการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างต่อเนื่อง

2.2.3 กรอบ COSO Internal Control – Integrated Framework 2013

COSO Internal Control – Integrated Framework ค.ศ. 2013 เป็นกรอบเพื่อออกแบบ ดำเนินการ และประเมินประสิทธิผลการควบคุมภายใน โดยมุ่งให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน (Operations) ด้านการรายงาน (Reporting) และด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด (Compliance) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 17 หลักการ ซึ่งต้องทำงานร่วมกัน มิใช่ประเมินเฉพาะว่ามีระเบียบหรือคู่มือครบจำนวนหรือไม่ (COSO, 2013)

ตารางที่ 2.2 **องค์ประกอบการควบคุมภายในตาม** COSO 2013 **และตัวอย่างการควบคุม**

องค์ประกอบ (หลักการ)	คำอธิบายทางวิชาการ	ตัวอย่างจุดควบคุมที่ควรมีหลักฐาน
1. Control Environment (5)	จริยธรรม การกำกับดูแล โครงสร้างอำนาจ สมรรถนะ และความรับผิดชอบ	คำสั่งมอบหมายหน้าที่ การแบ่งแยกผู้อนุมัติ/ผู้บันทึก/ผู้ตรวจรับ และการสื่อสารจริยธรรม
2. Risk Assessment (4)	กำหนดวัตถุประสงค์ ระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยงทุจริตและการเปลี่ยนแปลง	ทะเบียนความเสี่ยง ผลตรวจจุดอ่อนการปฏิบัติ และการพิจารณาความเสี่ยงการเอื้อประโยชน์
3. Control Activities (3)	เลือกกิจกรรมควบคุม กำหนดการควบคุมเทคโนโลยี และใช้ผ่านนโยบาย/วิธีปฏิบัติ	กระทบยอดการเงิน ตรวจสิทธิ์ MFA เปลี่ยนแปลงระบบด้วยการอนุมัติและมีแผนย้อนกลับ
4. Information and Communication (3)	ใช้ข้อมูลคุณภาพและสื่อสารภายในภายนอกให้ถูกต้องทันเวลา	ทะเบียนหลักฐาน KPI/KRI รายงานผู้บริหาร และช่องทางแจ้งเหตุไซเบอร์
5. Monitoring Activities (2)	ติดตามหรือประเมินแยก และแจ้งข้อบกพร่องเพื่อให้แก้ไข	ผลสุ่มทดสอบควบคุม รายงานติดตามข้อทักท้วง และบันทึกการปิดประเด็น

กรอบ ERM 2017 และ Internal Control 2013 จึงมีจุดเน้นต่างกัน: ERM ใช้ช่วยกำหนดว่าความไม่แน่นอนเรื่องใดอาจกระทบยุทธศาสตร์และควรตอบสนองอย่างไร ขณะที่ Internal Control ใช้ช่วยพิสูจน์ว่าจุดควบคุมของกระบวนงานมีอยู่ เหมาะสม และปฏิบัติได้จริงหรือไม่ ทั้งสองกรอบเสริมกัน แต่ไม่อาจใช้ชื่อ COSO เป็นหลักฐานว่าการควบคุมมีประสิทธิผลแล้ว ทั้งยังไม่ทดแทนรายงานการประเมินการควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง

2.2.4 การนำ COSO ไปใช้ในกระบวนการประเมินของแผนฉบับนี้

กระบวนการในบทที่ 3–5 จัดให้สอดคล้องกับแนวคิด COSO โดย (ก) เริ่มจากวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และหลักฐานบริบท (ข) ระบุเหตุการณ์และวิเคราะห์สาเหตุของแต่ละ R01–R06 (ค) ประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นและจัดลำดับด้วยเกณฑ์ที่เสนอ (ง) ตรวจสอบการออกแบบและการทำงานจริงของมาตรการเดิมก่อนกำหนด Residual Risk (จ) เสนอวิธีตอบสนอง ผู้รับผิดชอบ และ KRI และ (ฉ) ทบทวนความเสี่ยงตามผลลัพธ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หากยังไม่มีข้อมูลจริงให้ระบุสถานะรอทวนสอบแทนการยืนยันระดับความเสี่ยงคงเหลือ

2.3 กระบวนการและหลักเกณฑ์การประเมิน

การประเมินเริ่มจากระบุวัตถุประสงค์และเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เขียนเป็นประโยคชัดเจน ตัวอย่าง “การรับนักศึกษาใหม่ต่ำกว่าแผน” เป็นเหตุการณ์เสี่ยงที่วัดได้ ส่วน “การแข่งขันสูง” เป็นปัจจัยที่อาจเป็นสาเหตุ และ “รายได้ลดลง” เป็นผลกระทบ การแยกองค์ประกอบทั้งสามช่วยให้สามารถกำหนดมาตรการจัดการที่ตรงกับต้นเหตุและลดการซ้ำซ้อนระหว่างความเสี่ยง

การให้ค่า Likelihood (L) ควรอาศัยอุบัติการณ์ย้อนหลัง แนวโน้ม ปัจจัยแวดล้อม และประสิทธิผลของการควบคุมที่เกี่ยวข้อง ไม่ควรนำร้อยละของ KPI ที่ทำไม่ถึงเป้ามาแปลงเป็นค่า L โดยตรง ขณะเดียวกัน Impact (I) ต้องอธิบายความรุนแรงที่อาจกระทบพันธกิจ การเงิน กฎหมาย ความปลอดภัย ความต่อเนื่องของบริการ หรือชื่อเสียง ภายใต้สถานการณ์ที่สมเหตุสมผล ไม่จำเป็นต้องมีมูลค่าเป็นตัวเงินทุกครั้ง เมื่อประเมินความเสี่ยงเบื้องต้นแล้ว ต้องตรวจสอบมาตรการควบคุมที่มีอยู่ว่าออกแบบได้เหมาะสมหรือไม่ (Design Effectiveness) และมีการปฏิบัติจริงสม่ำเสมอหรือไม่ (Operating Effectiveness) จึงใช้ผลตรวจสอบประกอบการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ หากมีเพียงคู่มือหรือประกาศ แต่ไม่มีหลักฐานการนำไปใช้ ไม่ควรสรุปว่าความเสี่ยงลดลงแล้ว

ตัวอย่างการอธิบายคะแนนต่อที่ประชุม สมมติประเด็นหนึ่งประเมิน L = 5 และ I = 4 จะได้คะแนน 20 ซึ่งตามเกณฑ์ที่เสนอจัดเป็นระดับสูงมาก ความหมายเชิงบริหารคือควรกำหนดมาตรการเร่งด่วนและติดตามใกล้ชิด แต่คะแนน 20 ไม่ได้บอกว่าเหตุการณ์มีโอกาสเกิดร้อยละ 20 หรือมีความเสียหายเป็นตัวเงินจำนวนหนึ่งโดยอัตโนมัติ และหากมาตรการที่กำหนดดำเนินการแล้ว จะต้องมีหลักฐานยืนยันก่อนให้คะแนนหลังการควบคุม

1. กำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดให้มีนิยาม ฐานข้อมูล ค่าเป้าหมาย และหน่วยงานเจ้าของข้อมูลชัดเจน

2. ระบุเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ ปัจจัยภายใน/ภายนอก และผลกระทบที่แยกออกจากตัวชี้วัดผลลัพธ์

3. ประเมินโอกาสเกิด (Likelihood: L) และผลกระทบ (Impact: I) ก่อนพิจารณาผลการควบคุม โดยใช้ข้อมูลย้อนหลังและเหตุผลประกอบ

4. ตรวจสอบว่ามาตรการควบคุมเดิมมีอยู่และปฏิบัติได้จริง พร้อมทดสอบประสิทธิผลก่อนประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)

5. กำหนดแนวตอบสนอง มาตรการเพิ่มเติม เจ้าของงาน ระยะเวลา ตัวชี้วัดเตือนภัย (KRI) และผลสำเร็จที่วัดได้

6. ติดตาม ทบทวน และยกระดับเหตุการณ์โดยใช้ข้อมูลปัจจุบัน รวมถึงปรับคะแนนเฉพาะเมื่อมีหลักฐานรองรับ

หลักเกณฑ์เชิงปริมาณของ L และ I ด้านล่างนำมาจากแนวทางในเอกสารต้นฉบับ และให้ใช้เป็นเกณฑ์เสนอสำหรับการประเมินเบื้องต้น หากมหาวิทยาลัยมีเกณฑ์ที่ได้รับอนุมัติแล้วให้ใช้เกณฑ์นั้นเป็นหลักการประเมิน กรณีละเมิดกฎหมาย เหตุไซเบอร์รุนแรง หรือข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหลควรพิจารณาผลกระทบเชิงคุณภาพและข้อกำหนดกฎหมายร่วมด้วย

ระดับ	Likelihood (L): หลักพิจารณา	Impact (I): ตัวอย่างเกณฑ์
1 ต่ำมาก	มีข้อมูลชี้ว่าโอกาสเกิดต่ำมาก/ราว 0–10%	ผลต่อเป้าหมายเล็กน้อย; ช่องว่างเชิงปริมาณไม่เกิน 5%
2 ต่ำ	โอกาสราวมากกว่า 10–30%; อาจเกิดเป็นครั้งคราว	ช่องว่างเชิงปริมาณมากกว่า 5–10%; ยังจัดการได้ในหน่วยงาน
3 ปานกลาง	โอกาสราวมากกว่า 30–50%; มีสัญญาณความเสี่ยง	ช่องว่างเชิงปริมาณมากกว่า 10–20%; กระทบภารกิจสำคัญบางส่วน
4 สูง	โอกาสราวมากกว่า 50–75%; ปัจจัยเสี่ยงสำคัญ	ช่องว่างเชิงปริมาณมากกว่า 20–30%; กระทบเป้าระดับองค์กร
5 สูงมาก	โอกาสมากกว่า 75%; มีแนวโน้มซ้ำสูง	ช่องว่างเชิงปริมาณมากกว่า 30% หรือกระทบรุนแรงต่อภารกิจ/กฎหมาย/ความต่อเนื่อง

คะแนน	ระดับ	แนวทางการจัดการ
1–4	ต่ำ	ยอมรับภายใต้การควบคุมและติดตามตามงานประจำ
5–9	ปานกลาง	กำหนดกิจกรรมควบคุมและติดตามตามความจำเป็น
10–16	สูง	จัดทำมาตรการเพิ่มเติมและรายงานเป็นระบบ
17–25	สูงมาก	จัดลำดับเร่งด่วน เสนอผู้บริหาร และติดตามใกล้ชิด

Risk Score = L × I; คะแนน 1–4 ระดับต่ำ, 5–9 ปานกลาง, 10–16 สูง และ 17–25 สูงมาก โดยการให้ L ไม่ใช่การนำร้อยละความสำเร็จ KPI มาแทนโอกาสเกิด และ I ต้องมีเหตุผลด้านผลกระทบที่เป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผล

2.4 การตอบสนองความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

การเลือกวิธีตอบสนองต้องสัมพันธ์กับสาเหตุและระดับความเสี่ยง วิธีหลีกเลี่ยงใช้เมื่อกิจกรรมหนึ่งก่อความเสี่ยงเกินกว่าที่องค์กรจะรับได้และสามารถยุติหรือเปลี่ยนกิจกรรมนั้น วิธีลดหรือควบคุมใช้เมื่อสามารถออกแบบมาตรการป้องกัน ตรวจจับ หรือแก้ไขได้ วิธีแบ่งปันหรือโอนบางส่วนอาจใช้กับการทำสัญญาหรือบริการภายนอก แต่ไม่ทำให้มหาวิทยาลัยพ้นจากความรับผิดชอบในการกำกับ ส่วนการยอมรับต้องมีเหตุผลและผู้มีอำนาจอนุมัติ

ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ (Risk Appetite) เป็นกรอบระดับความเสี่ยงที่องค์กรยินดีรับเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ขณะที่ Risk Tolerance คือขอบเขตเบี่ยงเบนหรือเกณฑ์ปฏิบัติการที่ใช้ติดตามว่าความเสี่ยงกำลังเกินระดับที่ยอมรับหรือไม่ ทั้งสองเรื่องควรกำหนดตามลักษณะความเสี่ยง ไม่ใช้คะแนนชุดเดียวตัดสินแทนทุกกรณี โดยเฉพาะเรื่องผิดกฎหมาย การรั่วไหลข้อมูลหรือผลกระทบร้ายแรงต่อความปลอดภัย

มาตรการจัดการความเสี่ยงควรประกอบด้วยผู้รับผิดชอบ กิจกรรมที่ลงมือได้จริง กำหนดเสร็จ งบประมาณหรือทรัพยากร แหล่งหลักฐาน และตัวชี้วัดผลลัพธ์ ไม่ควรใช้คำว่า “อบรม” หรือ “ประชาสัมพันธ์” เป็นมาตรการเดียวโดยไม่มีขั้นตอนประเมินผลว่าความเสี่ยงลดลงอย่างไร ตัวอย่างหลังการอบรมด้านจัดซื้อจัดจ้างควรมีการตรวจตัวอย่างรายการว่าความผิดพลาดลดลงหรือไม่

ภายใต้กรอบการควบคุมภายใน มาตรการควรมีทั้งจุดควบคุมเชิงป้องกัน เช่น การแบ่งแยกหน้าที่หรือ MFA จุดควบคุมเชิงตรวจจับ เช่น การกระทบยอดหรือการแจ้งเตือนระบบ และจุดควบคุมเชิงแก้ไข เช่น การกู้คืนข้อมูลหรือแผนแก้ไขข้อทักท้วง การวางมาตรการทั้งสามลักษณะช่วยให้หน่วยงานรับมือทั้งก่อน ระหว่าง และหลังเกิดเหตุได้อย่างเหมาะสม การตอบสนองอาจใช้วิธีหลีกเลี่ยง (Avoid) ลดหรือควบคุม (Mitigate) แบ่งปัน/โอน (Share/Transfer) หรือยอมรับ (Accept) โดยคำนึงถึงต้นทุน-ประโยชน์ ความสามารถในการดำเนินงาน ผลกระทบต่อพันธกิจ และข้อจำกัดตามกฎหมาย

เสนอใช้เกณฑ์ 1–9 เป็นระดับที่อาจยอมรับได้ภายใต้การควบคุมและติดตามตามความสำคัญ ส่วนคะแนน 10–16 ต้องมีมาตรการและติดตามรายไตรมาส และ 17–25 ต้องเร่งดำเนินการ อย่างไรก็ดี ความเสี่ยงการฝ่าฝืนกฎหมาย การทุจริต หรือการเปิดเผยข้อมูลสำคัญไม่ควรถือว่ายอมรับได้ด้วยคะแนนเพียงอย่างเดียว และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้จริงต้องผ่านการพิจารณาตามอำนาจของมหาวิทยาลัย ระบบควบคุมภายในเชื่อมโยงกับองค์ประกอบ 5 ประการ ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม การประเมินความเสี่ยง กิจกรรมการควบคุม สารสนเทศและการสื่อสาร และกิจกรรมการติดตามผล โดยกำหนดจุดควบคุมเชิงป้องกัน ตรวจพบ และแก้ไขที่ตรวจสอบย้อนหลังได้

ส่วนที่ 3
ผลการระบุและประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

3.1 หลักฐานและความเสี่ยงที่คัดเลือก

การระบุและคัดเลือกความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นขั้นตอนสำคัญของกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดประเด็นความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นการพิจารณาเหตุการณ์หรือสภาวการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของมหาวิทยาลัยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มากกว่าการรวบรวมปัญหาหรืออุปสรรคทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน

การคัดเลือกความเสี่ยงจึงต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างแผนยุทธศาสตร์การพัฒนามหาวิทยาลัย แผนปฏิบัติราชการประจำปี เป้าหมายการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาว่ามีเหตุการณ์หรือปัจจัยใดที่อาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด รวมถึงวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการจัดการศึกษา การบริหารทรัพยากร คุณภาพการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความต่อเนื่องในการให้บริการ และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

แนวทางดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรตามกรอบ COSO ERM 2017 ซึ่งให้ความสำคัญกับการบูรณาการความเสี่ยงเข้ากับยุทธศาสตร์และผลการดำเนินงาน โดยมองว่าความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญมิได้พิจารณาจากประเภทหรือชื่อหมวดหมู่ของความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาจากความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง วัตถุประสงค์ที่อาจได้รับผลกระทบ ระดับความรุนแรง และความจำเป็นในการบริหารจัดการขององค์กร

ทั้งนี้ การกำหนดประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต้องมีขอบเขตที่เหมาะสม สามารถกำกับติดตามได้อย่างมีประสิทธิภาพ และไม่ซ้ำซ้อนกับความเสี่ยงระดับกระบวนงานหรือปัญหาการดำเนินงานประจำที่หน่วยงานสามารถจัดการได้ภายใต้อำนาจหน้าที่ของตนเอง อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงระดับหน่วยงานที่มีแนวโน้มส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง หรือเกินกว่าความสามารถในการควบคุมของหน่วยงานหนึ่งหน่วยงานใด ต้องได้รับการพิจารณายกระดับเป็นประเด็นความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยตามความเหมาะสม

หลักเกณฑ์การคัดเลือกความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญระดับมหาวิทยาลัย

การพิจารณาคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ใช้หลักเกณฑ์ประกอบการวิเคราะห์ ดังนี้

1. ความเชื่อมโยงกับพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย พิจารณาว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงมีความสัมพันธ์กับพันธกิจและเป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างไร รวมทั้งมีโอกาสส่งผลให้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่สำคัญไม่บรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อความสำเร็จในภาพรวมของมหาวิทยาลัย ไม่ใช่เพียงความสำเร็จของกิจกรรมหรือโครงการใดโครงการหนึ่ง

2. ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังและหลักฐานสนับสนุน พิจารณาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพที่สามารถใช้ประกอบการวิเคราะห์สถานการณ์ความเสี่ยง เช่น ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดย้อนหลัง ข้อมูลด้านการเงินและงบประมาณ รายงานผลการประเมินคุณภาพ รายงานข้อบกพร่องจากการปฏิบัติงาน สถิติเหตุการณ์

ความเสี่ยง ข้อร้องเรียน และผลการประเมินมาตรการควบคุมภายใน โดยต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้อง ความครบถ้วน ความทันสมัย และความน่าเชื่อถือของข้อมูล

3. ความรุนแรงและขอบเขตของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น พิจารณาว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในระดับใด ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์ การเงินและทรัพยากร คุณภาพการบริการ การปฏิบัติตามกฎหมาย ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงพิจารณาความเชื่อมโยงของผลกระทบระหว่างหน่วยงานและความเป็นไปได้ที่เหตุการณ์หนึ่งจะนำไปสู่ความเสี่ยงในด้านอื่น

4. ความเพียงพอและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน พิจารณาว่ามหาวิทยาลัยมีมาตรการป้องกัน ตรวจพบ และแก้ไขเหตุการณ์ความเสี่ยงที่เหมาะสมแล้วหรือไม่ รวมทั้งประเมินว่ามาตรการดังกล่าวมีการดำเนินการจริงและสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของความเสี่ยงได้เพียงใด โดยแยกการมีมาตรการควบคุมออกจากประสิทธิผลของมาตรการ เนื่องจากการกำหนดขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติไว้มิได้เป็นหลักประกันว่าความเสี่ยงจะลดลงจนอยู่ในระดับที่ยอมรับได้

5. ความจำเป็นในการกำกับดูแลและตัดสินใจระดับมหาวิทยาลัย พิจารณาว่าความเสี่ยงนั้นจำเป็นต้องได้รับการบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหลายหน่วยงาน การสนับสนุนทรัพยากร การกำหนดนโยบาย หรือการตัดสินใจจากผู้บริหารระดับมหาวิทยาลัยหรือไม่ โดยให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถบริหารจัดการให้บรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการดำเนินการของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งเพียงลำพัง

6. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงและความจำเป็นในการเฝ้าระวัง พิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจทำให้สถานการณ์ความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไป เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความต้องการของผู้เรียน ภาวะเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบ ตลอดจนข้อจำกัดด้านทรัพยากรและบุคลากร เพื่อให้สามารถคัดเลือกความเสี่ยงที่ควรได้รับการติดตามในระดับองค์กรได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

จากหลักเกณฑ์ดังกล่าว มหาวิทยาลัยกำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จำนวน 6 ประเด็น โดยพิจารณาจากความเชื่อมโยงกับเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานในภาพรวม ทั้งนี้ การกำหนดจำนวนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นการกำหนดขอบเขตเพื่อประสิทธิภาพในการบริหารและกำกับติดตาม มิใช่ข้อจำกัดจำนวนความเสี่ยงตามกฎหมาย และไม่เป็นการจำกัดหน้าที่ของหน่วยงานในการระบุและจัดการความเสี่ยงอื่นที่เกิดขึ้นตามภารกิจ

ผลการคัดเลือกประเด็นความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัย

R01 ความเสี่ยงด้านการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษาและเป้าหมายการเพิ่มจำนวนผู้เรียน โดยหากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรับนักศึกษาได้ตามแผน อาจส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนในภาพรวม รายได้จากการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการดำเนินงานตามแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ข้อมูลการรับนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2569 ซึ่งกำหนดแผนรับจำนวน 2,665 คน และรับได้จำนวน 1,533 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52 ของแผน แสดงให้เห็นช่องว่างระหว่างเป้าหมายกับผลการดำเนินงานที่ควรได้รับการวิเคราะห์และติดตามอย่างเป็น

ระบบ อย่างไรก็ตาม ข้อมูลดังกล่าวยังไม่เพียงพอที่จะสรุปสาเหตุของความเสี่ยงหรือยืนยันระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ จำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลแนวโน้มการรับนักศึกษาย้อนหลัง จำนวนผู้สมัคร การยืนยันสิทธิ์ การขึ้นทะเบียน และการคงอยู่ของนักศึกษาแยกตามหลักสูตรและช่วงเวลา เพื่อวิเคราะห์จุดที่เกิดการสูญเสียโอกาสในการรับนักศึกษาและกำหนดมาตรการได้ตรงกับสาเหตุ ความเสี่ยงประเด็นนี้มีลักษณะเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานและส่งผลต่อทรัพยากรของมหาวิทยาลัยในภาพรวม จึงมีความจำเป็นต้องได้รับการบริหารและกำกับติดตามในระดับมหาวิทยาลัย

R02 ความเสี่ยงด้านรายได้และสภาพคล่องทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและภาระผูกพัน เป็นความเสี่ยงที่มีความสัมพันธ์กับความมั่นคงทางการเงินและความสามารถในการสนับสนุนภารกิจตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยอาจเกิดขึ้นเมื่อรายรับหรือกระแสเงินสดไม่สอดคล้องกับภาระรายจ่ายและภาระผูกพันตามระยะเวลาที่กำหนด ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงาน การบริหารงบประมาณและความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อพัฒนามหาวิทยาลัย การพิจารณาความเสี่ยงด้านนี้ต้องจำแนกข้อมูลระหว่างวงเงินงบประมาณตามแผน ประมาณการรายรับ รายรับที่เกิดขึ้นจริง กระแสเงินสด ภาระผูกพันและรายจ่ายที่ถึงกำหนดชำระ เพื่อให้สามารถประเมินความเพียงพอของเงินทุนหมุนเวียนได้อย่างถูกต้อง เนื่องจากการมีงบประมาณตามแผนมิได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยมีเงินสดพร้อมใช้ตามจำนวนและช่วงเวลาที่ต้องการเสมอไป นอกจากนี้ ควรวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้จากการจัดการศึกษาและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยที่อาจทำให้รายรับคลาดเคลื่อนจากประมาณการ โดยใช้ข้อมูลกระแสเงินสดย้อนหลังและประมาณการล่วงหน้าเป็นหลักฐานประกอบการประเมิน ความเสี่ยงประเด็นนี้มีนัยสำคัญระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากสามารถส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานหลายภารกิจพร้อมกัน และต้องอาศัยการกำกับดูแลด้านการเงิน การวางแผน และการจัดสรรทรัพยากรอย่างบูรณาการ

R03 ความเสี่ยงด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการองค์กรและการบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx ซึ่งต้องอาศัยการพัฒนาระบบงาน กระบวนการบริหารจัดการ บุคลากร สารสนเทศ และผลลัพธ์การดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัย ผลการประเมิน EdPEx ที่เพิ่มขึ้นจาก 174 คะแนนในปีการศึกษา 2567 เป็น 208 คะแนนในปีการศึกษา 2568 สะท้อนให้เห็นถึงพัฒนาการของระบบบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 300 คะแนนในปี 2570 ยังพบช่องว่างของผลการดำเนินงานที่ต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง การประเมินความเสี่ยงด้านนี้จำเป็นต้องวิเคราะห์ผลการประเมินรายหมวด ประเด็นที่เป็นโอกาสในการปรับปรุง ความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคุณภาพ การบูรณาการกระบวนงาน และความครบถ้วนของข้อมูลผลลัพธ์ รวมทั้งประเมินความสามารถของหน่วยงานในการดำเนินการตามแผนปรับปรุงให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ความเสี่ยงดังกล่าวมีความสำคัญระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากผลการประเมินคุณภาพองค์กรเกิดจากการดำเนินงานร่วมกันของทุกหน่วยงาน มิใช่ผลการดำเนินงานของหน่วยงานด้านประกันคุณภาพเพียงหน่วยงานเดียว

R04 ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เป็นความเสี่ยงที่อาจเกิดจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ หรือแนวทางที่กำหนด โดยเฉพาะ

กระบวนงานด้านการเงิน การบัญชี การงบประมาณ และการจัดซื้อจัดจ้าง ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินงานเกิดความผิดพลาด ความล่าช้า ข้อทักท้วงจากหน่วยงานตรวจสอบ ความเสียหายทางการเงิน หรือผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย การพิจารณาความเสี่ยงควรใช้หลักฐานจากผลการตรวจสอบภายในและภายนอก ข้อสังเกตหรือข้อทักท้วงเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน รายงานข้อผิดพลาดหรือการไม่ปฏิบัติตามระเบียบ ตลอดจนผลการติดตามการแก้ไขข้อบกพร่อง โดยวิเคราะห์ว่าสาเหตุเกิดจากความไม่ชัดเจนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน ความรู้ความเข้าใจของผู้ปฏิบัติ การแบ่งแยกหน้าที่ ระบบอนุมัติ หรือความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน ทั้งนี้ การประเมินความเสี่ยงต้องจำแนกการไม่ปฏิบัติตามระเบียบที่เกิดจากข้อผิดพลาดในการดำเนินงานออกจากการกระทำโดยเจตนาทุจริต เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการป้องกันและการดำเนินการตามกระบวนการที่เกี่ยวข้องได้อย่างเหมาะสม ความเสี่ยงประเด็นนี้มีนัยสำคัญระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากการดำเนินงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุมีความเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน และอาจก่อให้เกิดผลกระทบด้านกฎหมาย ความรับผิด และความน่าเชื่อถือขององค์กร

R05 ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลต่อความพร้อมใช้งาน ความถูกต้องครบถ้วน และการรักษาความลับของข้อมูลและระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย รวมถึงความสามารถในการให้บริการและการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดเหตุการณ์ขัดข้องหรือภัยคุกคามทางเทคโนโลยี การพิจารณาความเสี่ยงควรอาศัยข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ เช่น ทะเบียนระบบสารสนเทศและสินทรัพย์ดิจิทัล ข้อมูลเหตุการณ์ขัดข้อง ระยะเวลาหยุดชะงักของบริการ ผลการตรวจสอบความมั่นคงปลอดภัย ผลการสำรองและทดสอบกู้คืนข้อมูล และสถานะการดำเนินมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้อง โดยต้องประเมินผลกระทบของเหตุการณ์ตามความสำคัญของระบบและภารกิจที่ได้รับผลกระทบ นอกจากนี้ ควรพิจารณาความรับผิดชอบร่วมกันระหว่างหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ หน่วยงานเจ้าของระบบ และหน่วยงานเจ้าของข้อมูล เพื่อให้การกำหนดมาตรการมีความครอบคลุมทั้งด้านเทคนิค กระบวนงาน และการกำกับดูแลข้อมูล ความเสี่ยงประเด็นนี้มีความสำคัญระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากระบบสารสนเทศเป็นโครงสร้างสนับสนุนภารกิจสำคัญหลายด้าน และเหตุการณ์ขัดข้องอาจส่งผลต่อการดำเนินงานของหลายหน่วยงานพร้อมกัน

R06 ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย เป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ ทัศนคติ ความเชื่อมั่น และการยอมรับมหาวิทยาลัยของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยเฉพาะผู้เรียนในอนาคต ผู้ปกครอง สถานประกอบการ หน่วยงานภาคี และสังคม ซึ่งอาจส่งผลต่อความสามารถในการดึงดูดผู้เรียน การสร้างความร่วมมือ และการดำเนินพันธกิจของมหาวิทยาลัยในระยะยาว การประเมินความเสี่ยงด้านนี้ควรพิจารณาข้อมูลการรับรู้และการจดจำมหาวิทยาลัย ผลการสำรวจความเชื่อมั่นและความพึงพอใจ ข้อมูลการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ข้อร้องเรียน ประเด็นข่าวสารที่มีผลต่อความน่าเชื่อถือ และความคิดเห็นของกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างมีเหตุผล แม้ความเสี่ยง R06 จะมีความเชื่อมโยงกับ R01 ด้านการรับนักศึกษา แต่มีขอบเขตการบริหารจัดการที่แตกต่างกัน กล่าวคือ R01 มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการรับนักศึกษาและการคงอยู่ของผู้เรียน ขณะที่ R06 มุ่งเน้นการรับรู้ ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมาย ดังนั้น การกำหนดมาตรการ

และตัวชี้วัดความเสี่ยงของทั้งสองประเด็นจึงต้องมีความแตกต่างและสามารถประเมินผลได้อย่างชัดเจน ความเสี่ยงประเด็นนี้มีนัยสำคัญระดับมหาวิทยาลัย เนื่องจากภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จของหลายพันธกิจ และอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการพัฒนาองค์กรในระยะยาว

การตรวจสอบความถูกต้องและความเพียงพอของหลักฐานประกอบการประเมิน

เพื่อให้การประเมินความเสี่ยงมีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหารได้อย่างเหมาะสม มหาวิทยาลัยต้องกำหนดแนวทางตรวจสอบข้อมูลและหลักฐานประกอบการประเมินอย่างเป็นระบบ โดยให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลและเจ้าของความเสี่ยงร่วมกันรับผิดชอบความถูกต้องและความครบถ้วนของข้อมูลก่อนนำเสนอคณะกรรมการ

การตรวจสอบข้อมูลควรครอบคลุมประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความสอดคล้องของข้อมูลกับวัตถุประสงค์และเหตุการณ์ความเสี่ยง แหล่งที่มาของข้อมูล ช่วงเวลาที่ใช้จัดเก็บ วิธีการคำนวณ ความครบถ้วนของข้อมูล และความเป็นปัจจุบันของผลการดำเนินงาน รวมถึงพิจารณาว่าหลักฐานที่นำมาใช้นั้นสามารถสนับสนุนการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงได้เพียงพอหรือไม่ ข้อมูลผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเป้าหมายสามารถใช้เป็นหลักฐานบ่งชี้สถานการณ์ที่ควรเฝ้าระวัง แต่ไม่ควรนำมาใช้สรุประดับความเสี่ยงโดยอัตโนมัติ เนื่องจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาเป็นข้อมูลสะท้อนสถานการณ์ในช่วงเวลาหนึ่ง ขณะที่การประเมินความเสี่ยงต้องพิจารณาความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ในอนาคตและขนาดของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงบริบทของการดำเนินงานและมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย สำหรับข้อมูลที่ยังไม่ครบถ้วนหรือมีข้อจำกัดในการตรวจสอบ เจ้าของความเสี่ยงต้องระบุข้อจำกัดของข้อมูลและแนวทางจัดเก็บหลักฐานเพิ่มเติมอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการนำข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการยืนยันมาใช้เป็นข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความเสี่ยงหรือประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน การประเมินความเสี่ยงจึงต้องแยกให้ชัดเจนระหว่างข้อมูลข้อเท็จจริง ผลการวิเคราะห์ ข้อสมมติฐาน และผลการประเมินที่ได้รับการพิจารณาเห็นชอบตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย เพื่อให้การรายงานผลมีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ และลดความคลาดเคลื่อนในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

แม้ความเสี่ยงทั้ง 6 ประเด็นจะได้รับการกำหนดรหัสและเจ้าของความเสี่ยงแยกจากกัน แต่การประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงร่วมด้วย เนื่องจากเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่งอาจเป็นสาเหตุหรือปัจจัยสนับสนุนให้ความเสี่ยงอีกประเด็นหนึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น ตัวอย่างเช่น การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจส่งผลต่อรายได้ที่มหาวิทยาลัยคาดว่าจะได้รับ และอาจเกี่ยวข้องกับความสามารถในการสนับสนุนทรัพยากรสำหรับการดำเนินภารกิจ ขณะที่ความเชื่อมั่นและการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายอาจมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อ ส่วนความพร้อมของระบบสารสนเทศและคุณภาพของกระบวนงานอาจส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและผลสัมฤทธิ์ด้านคุณภาพองค์กร อย่างไรก็ตาม ความสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นประเด็นที่ต้องใช้ข้อมูลประกอบการวิเคราะห์ ไม่ควรสรุปว่าเหตุการณ์หนึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของอีกเหตุการณ์หนึ่งหากยังไม่มีหลักฐานสนับสนุน การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงจึงต้องใช้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์เหตุและผลอย่างรอบคอบ เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการที่ช่วยลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และหลีกเลี่ยงการดำเนินงานที่ซ้ำซ้อนระหว่างหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยง

อื่นที่เกี่ยวข้องและการควบคุมภายใน นอกเหนือจากความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น หน่วยงานต่าง ๆ ยังคงมีหน้าที่ระบุ วิเคราะห์ ประเมิน และจัดการความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการดำเนินภารกิจและกระบวนงานตามความรับผิดชอบของตนเอง โดยกำหนดมาตรการควบคุมภายในให้สอดคล้องกับลักษณะและระดับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะความเสี่ยงด้านการทุจริตและประพฤติมิชอบ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญด้านธรรมาภิบาลและความโปร่งใสของหน่วยงานภาครัฐ แม้มิได้กำหนดเป็นรายการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยแยกต่างหากในชุด R01–R06 แต่ยังต้องได้รับการระบุ ประเมิน และควบคุมอย่างเหมาะสมในระดับกระบวนงานที่มีความเสี่ยง เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารการเงินและทรัพย์สิน การอนุมัติและใช้ดุลพินิจ การบริหารบุคลากร และการดำเนินงานที่อาจเกิดผลประโยชน์ทับซ้อน

มาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องควรครอบคลุมการแบ่งแยกหน้าที่ การกำหนดอำนาจอนุมัติ การตรวจสอบเอกสารและหลักฐาน การเปิดเผยข้อมูลตามข้อกำหนด การป้องกันผลประโยชน์ทับซ้อน การรับเรื่องร้องเรียน และการติดตามตรวจสอบการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมตลอดจนการรายงานและยกระดับเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญต่อผู้บริหารหรือหน่วยงานที่มีอำนาจตามกระบวนการที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า

ทั้งนี้ การกำหนดความเสี่ยงสำคัญจำนวน 6 ประเด็นมิได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยยอมรับหรือละเว้นความเสี่ยงอื่นที่ไม่ได้อยู่ในทะเบียนความเสี่ยงระดับองค์กร หากมีเหตุการณ์ความเสี่ยงใหม่หรือมีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ หน่วยงานเจ้าของกระบวนงานต้องรายงานและเสนอให้พิจารณาทบทวนหรือเพิ่มเติมประเด็นความเสี่ยงตามความเหมาะสม

สรุปผลการคัดเลือกความเสี่ยงสำคัญ จากการพิจารณาความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์ ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา ขอบเขตและความรุนแรงของผลกระทบ ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน และความจำเป็นในการกำกับดูแลระดับมหาวิทยาลัย กำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ R01–R06 เพื่อเป็นกรอบในการประเมินและกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงให้สอดคล้องกับเป้าหมายของมหาวิทยาลัย การคัดเลือกความเสี่ยงดังกล่าวมุ่งให้มหาวิทยาลัยสามารถกำกับติดตามประเด็นที่มีนัยสำคัญได้อย่างเป็นระบบ โดยให้เจ้าของความเสี่ยงแต่ละประเด็นรับผิดชอบในการตรวจสอบข้อมูลและหลักฐาน วิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ ประเมินระดับความเสี่ยง ตลอดจนกำหนดมาตรการจัดการและตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ เพื่อเสนอคณะกรรมการพิจารณาตามกระบวนการที่กำหนด ผลการคัดเลือกความเสี่ยงในขั้นตอนนี้จึงเป็นพื้นฐานสำหรับการประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบ การจัดลำดับความสำคัญ และการกำหนดแผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายประเด็นในลำดับต่อไป โดยให้ความสำคัญกับความถูกต้องของข้อมูล ความสมเหตุสมผลของผลการประเมิน ความชัดเจนของผู้รับผิดชอบ และความสามารถในการนำมาตรการไปปฏิบัติและประเมินผลได้จริง เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงมีส่วนสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

3.2 ทะเบียนสรุปและแผนผังความเสี่ยง

การจัดทำทะเบียนความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย (University Risk Register) เป็นกระบวนการสำคัญในการรวบรวมและแสดงผลการระบุและประเมินความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาภาพรวมของสถานการณ์ความเสี่ยง จัดลำดับความสำคัญ กำหนดแนวทางบริหารจัดการ และติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นระบบ ทะเบียนความเสี่ยงจึงมิใช่เพียงตารางแสดงรายชื่อประเด็นความเสี่ยงและคะแนนการประเมิน แต่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการตัดสินใจเชิงบริหารที่แสดงความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง วัตถุประสงค์ที่อาจได้รับผลกระทบ สาเหตุและปัจจัยเสี่ยง ระดับความรุนแรง มาตรการควบคุม ผู้รับผิดชอบ และผลการติดตามประเมินผล เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่าความเสี่ยงแต่ละประเด็นมีความสำคัญต่อมหาวิทยาลัยอย่างไร และจำเป็นต้องได้รับการจัดการในระดับใด

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์กำหนดรหัสความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จำนวน 6 ประเด็น ตั้งแต่ R01 ถึง R06 โดยใช้รหัสประจำความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เพื่อสนับสนุนการเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างทะเบียนความเสี่ยง แผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายประเด็น รายงานผลการติดตามประจำไตรมาส หลักฐานการดำเนินมาตรการ และมติหรือข้อสั่งการของคณะกรรมการ รวมถึงการเปรียบเทียบผลการบริหารจัดการความเสี่ยงระหว่างปีงบประมาณ

การใช้รหัสความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถติดตามพัฒนาการของความเสี่ยงแต่ละประเด็นได้อย่างชัดเจน แม้จะมีการปรับปรุงชื่อประเด็น รายละเอียดเหตุการณ์ มาตรการ หรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ หากมีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของเหตุการณ์ความเสี่ยง ควรบันทึกเหตุผลและประวัติการเปลี่ยนแปลงไว้ เพื่อรักษาความถูกต้องและความต่อเนื่องของข้อมูลในการรายงานและการตรวจสอบ

3.2.1 ทะเบียนสรุปผลการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย การจัดทำทะเบียนสรุปผลการประเมินความเสี่ยงใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L) และระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact: I) โดยใช้มาตราส่วนการประเมิน 5 ระดับ และคำนวณคะแนนความเสี่ยงจากผลคูณระหว่าง L × I เพื่อประกอบการจัดระดับความรุนแรงและจัดลำดับความสำคัญในการบริหารจัดการ อย่างไรก็ตาม คะแนนความเสี่ยงเป็นผลการประเมินที่ต้องได้รับการสนับสนุนด้วยข้อมูลและหลักฐานที่เหมาะสม การพิจารณาจึงต้องคำนึงถึงลักษณะเหตุการณ์ ความถี่หรือแนวโน้มการเกิดเหตุการณ์ ขนาดของผลกระทบ และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ใช้คะแนนเพียงอย่างเดียวเป็นเกณฑ์ตัดสินความสำคัญของความเสี่ยงทั้งหมด

ทะเบียนสรุปผลการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ประกอบด้วยความเสี่ยงสำคัญ 6 ประเด็น ดังนี้

รหัส	ประเด็นความเสี่ยงสำคัญ	L	I	คะแนน L × I	ระดับความเสี่ยง
R01	การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	5	25	สูงมาก
R02	รายได้และสภาพคล่องทางการเงินไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานและภาระผูกพัน	5	3	15	สูง
R03	การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	5	4	20	สูงมาก
R04	การไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง	2	4	8	ปานกลาง
R05	ความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ	5	5	25	สูงมาก
R06	ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย	3	4	12	สูง

จากผลการประเมินเบื้องต้น พบว่าความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น สามารถจำแนกตามระดับความรุนแรงได้ดังนี้

- ระดับสูงมาก จำนวน 3 ประเด็น ได้แก่ R01 R03 และ R05
- ระดับสูง จำนวน 2 ประเด็น ได้แก่ R02 และ R06
- ระดับปานกลาง จำนวน 1 ประเด็น ได้แก่ R04

ผลการจำแนกดังกล่าวแสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยมีประเด็นความเสี่ยงหลายด้านที่ควรได้รับการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ความต่อเนื่องในการดำเนินงาน และประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร อย่างไรก็ตาม การกำหนดลำดับความสำคัญต้องพิจารณาลักษณะและผลกระทบของเหตุการณ์ร่วมกับคะแนนความเสี่ยง เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดมาตรการเป็นไปอย่างเหมาะสม

3.2.2 การจัดทำและการแปลผลแผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix)

แผนผังความเสี่ยง (Risk Matrix หรือ Risk Heat Map) เป็นเครื่องมือสำหรับแสดงตำแหน่งและระดับความรุนแรงของความเสี่ยงในภาพรวม โดยนำผลการประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบของแต่ละประเด็นมาจัดวางบนตารางสองมิติ ซึ่งประกอบด้วยแกนระดับโอกาสเกิด (Likelihood) และแกนระดับผลกระทบ (Impact) เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาการกระจายตัวของความเสี่ยงและระดับความสำคัญได้อย่างชัดเจน

มหาวิทยาลัยใช้แผนผังความเสี่ยงแบบ 5 × 5 โดยกำหนดระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งให้คะแนนความเสี่ยงตั้งแต่ 1 ถึง 25 คะแนน ทั้งนี้ การกำหนดระดับคะแนนแต่ละช่วงต้องสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินความเสี่ยงที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยสามารถจำแนกเพื่อใช้ประกอบการพิจารณาได้ 4 ระดับ ดังนี้

ช่วงคะแนน	ระดับความเสี่ยง	แนวทางพิจารณาจัดการ
1–4	ต่ำ	ใช้มาตรการควบคุมตามปกติ และติดตามตามความเหมาะสม
5–9	ปานกลาง	ทบทวนความเพียงพอของมาตรการควบคุม และติดตามการเปลี่ยนแปลง
10–16	สูง	จัดทำหรือปรับปรุงมาตรการจัดการความเสี่ยง กำหนดผู้รับผิดชอบและติดตามผลอย่างใกล้ชิด
17–25	สูงมาก	ให้ความสำคัญในการกำกับติดตาม พิจารณามาตรการเชิงเร่งรัด และรายงานต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการตามระดับความสำคัญ

การแสดงผลในแผนผังความเสี่ยงใช้สีที่แตกต่างกันเพื่อจำแนกระดับความรุนแรง และระบุรหัสความเสี่ยง R01–R06 ตามตำแหน่งคะแนนที่ประเมินได้ หากความเสี่ยงมากกว่าหนึ่งประเด็นมีค่า L และ I เท่ากัน สามารถแสดงรหัสความเสี่ยงหลายรายการในช่องเดียวกันได้ โดยไม่ถือว่าความเสี่ยงดังกล่าวมีสาเหตุหรือผลกระทบเหมือนกัน ผลการจัดวางความเสี่ยงในแผนผังแสดงให้เห็นว่า R01 และ R05 อยู่ที่ตำแหน่ง L = 5 และ I = 5 ส่วน R03 อยู่ที่ตำแหน่ง L = 5 และ I = 4 ขณะที่ R02 อยู่ที่ตำแหน่ง L = 5 และ I = 3 สำหรับ R06 อยู่ที่ตำแหน่ง L = 3 และ I = 4 และ R04 อยู่ที่ตำแหน่ง L = 2 และ I = 4

แม้แผนผังความเสี่ยงจะช่วยให้สามารถแสดงระดับความรุนแรงได้อย่างชัดเจน แต่การอ่านและตีความจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลประกอบ เนื่องจากคะแนนที่เท่ากันอาจเกิดจากระดับโอกาสเกิดและผลกระทบที่แตกต่างกัน และความเสี่ยงที่มีคะแนนเท่ากันอาจต้องใช้มาตรการจัดการที่แตกต่างกันตามลักษณะเหตุการณ์ สาเหตุ และข้อจำกัดของการดำเนินงาน

นอกจากนี้ แผนผังความเสี่ยงเป็นเครื่องมือแสดงผลการประเมิน ณ ช่วงเวลาที่กำหนด ไม่ใช่เครื่องมือที่สามารถยืนยันได้ด้วยตนเองว่าความเสี่ยงจะเกิดขึ้นจริงหรือมาตรการควบคุมจะมีประสิทธิผลเพียงใด ดังนั้น การใช้แผนผังประกอบการตัดสินใจต้องพิจารณาควบคู่กับทะเบียนความเสี่ยง รายละเอียดการวิเคราะห์ และหลักฐานที่เกี่ยวข้อง

3.2.3 การพิจารณาความสำคัญของความเสี่ยงจากเหตุผลและหลักฐานประกอบคะแนน

การจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยไม่ควรอาศัยเพียงผลคูณของคะแนน L × I แต่ต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์เหตุผลและหลักฐานสนับสนุนการประเมิน เพื่อให้สามารถพิจารณาความสมเหตุสมผลของระดับความเสี่ยงและกำหนดแนวทางจัดการได้อย่างเหมาะสม

สำหรับความเสี่ยงที่มีคะแนนสูงมาก เช่น R01 ด้านการรับนักศึกษาและ R03 ด้านการพัฒนาคุณภาพองค์กร การประเมินระดับโอกาสเกิดและผลกระทบต้องมีข้อมูลสนับสนุนมากกว่าการพิจารณาว่าผลการดำเนินงานต่ำกว่าค่าเป้าหมาย โดยควรใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลัง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง และผลกระทบต่อเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ประกอบการพิจารณา

การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนและการบริหารทรัพยากร แต่การกำหนดระดับผลกระทบสูงสุดจำเป็นต้องมีหลักฐานสนับสนุนว่าความคลาดเคลื่อนดังกล่าวอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อมหาวิทยาลัยในระดับที่สอดคล้องกับเกณฑ์ผลกระทบระดับ 5 ในทำนองเดียวกัน ผลการประเมินคุณภาพองค์กร

ที่ยังไม่บรรลุค่าเป้าหมายสามารถแสดงช่องว่างของผลการดำเนินงานได้ แต่การประเมินระดับความเสี่ยงต้องพิจารณาความเป็นไปได้ในการดำเนินมาตรการพัฒนาคุณภาพให้บรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ของมหาวิทยาลัย

สำหรับความเสี่ยง R04 ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ แม้มีคะแนนเบื้องต้น 8 คะแนน อยู่ในระดับปานกลาง แต่หากพบเหตุการณ์ที่มีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การฝ่าฝืนข้อกำหนดสำคัญ ความเสียหายต่อทรัพย์สินของรัฐ หรือข้อบกพร่องที่อาจก่อให้เกิดความรับผิดตามกฎหมาย มหาวิทยาลัยจำเป็นต้องดำเนินการและรายงานตามขั้นตอนที่เกี่ยวข้องโดยไม่ล่าช้า ไม่ควรรอจนกว่าคะแนนความเสี่ยงจะเพิ่มขึ้นเป็นระดับสูงหรือสูงมาก

หลักการดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่าระดับคะแนนเป็นเครื่องมือช่วยจัดลำดับความสำคัญ แต่ไม่ใช่ข้อจำกัดในการดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่มีความรุนแรงหรือมีข้อกำหนดตามกฎหมายให้ต้องดำเนินการทันที

ในการพิจารณาความเสี่ยงทุกประเด็น จึงควรให้เจ้าของความเสี่ยงแสดงเหตุผลประกอบคะแนน L และ I แยกจากกันอย่างชัดเจน พร้อมระบุข้อมูลสนับสนุน ข้อจำกัดของข้อมูล และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้คณะกรรมการสามารถตรวจสอบและพิจารณาความสมเหตุสมผลของผลการประเมินได้

3.2.4 การพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างประเด็นความเสี่ยงร่วมด้วย เนื่องจากเหตุการณ์หรือปัจจัยเสี่ยงหนึ่งอาจส่งผลต่อความเสี่ยงอีกด้านหนึ่ง หรืออาจทำให้ผลกระทบโดยรวมต่อมหาวิทยาลัยมีความรุนแรงมากกว่าการพิจารณาความเสี่ยงแต่ละรายการแยกจากกัน ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยง R01 ด้านการรับนักศึกษาอาจมีความเชื่อมโยงกับ R02 ด้านรายได้และสภาพคล่องทางการเงิน เนื่องจากจำนวนผู้เรียนมีความสัมพันธ์กับรายได้บางส่วนของมหาวิทยาลัย ขณะที่ R06 ด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอาจส่งผลต่อการรับรู้และการตัดสินใจศึกษาต่อของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งเป็นปัจจัยที่อาจเกี่ยวข้องกับผลการรับนักศึกษา

นอกจากนี้ ความเสี่ยง R03 ด้านคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับความสามารถในการพัฒนาระบบงานและผลลัพธ์การดำเนินงานของหลายหน่วยงาน ขณะที่ R04 ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ และ R05 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพ ความถูกต้อง และความต่อเนื่องของการดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม ความเชื่อมโยงดังกล่าวควรพิจารณาในลักษณะความสัมพันธ์ที่ต้องตรวจสอบด้วยข้อมูล ไม่ควรสรุปว่าเหตุการณ์หนึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของอีกเหตุการณ์หนึ่งหากไม่มีหลักฐานรองรับ การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาผลกระทบในภาพรวม กำหนดมาตรการที่สนับสนุนกัน และลดความซ้ำซ้อนของการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน รวมทั้งสนับสนุนการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความสำคัญของความเสี่ยงและเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

3.2.5 การใช้ทะเบียนความเสี่ยงและแผนผังความเสี่ยงในการกำกับติดตาม

ทะเบียนความเสี่ยงและแผนผังความเสี่ยงต้องได้รับการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับติดตามและทบทวนผลการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างต่อเนื่อง มิใช่จัดทำขึ้นเฉพาะในขั้นตอนการประเมินประจำปีเท่านั้น โดยเจ้าของความเสี่ยงแต่ละประเด็นต้องรับผิดชอบในการติดตามสถานการณ์ความเสี่ยง ผลการดำเนินมาตรการและข้อมูลที่เกี่ยวข้อง พร้อมรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการตามรอบระยะเวลาที่กำหนด การติดตามผลควรครอบคลุมสาระสำคัญ ได้แก่ ความก้าวหน้าของมาตรการจัดการความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (KRI) เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจริง ผลการทดสอบมาตรการควบคุมภายใน ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อเสนอแนะในการปรับปรุงมาตรการ การรายงานภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยให้ดำเนินการเป็นรายไตรมาส โดยความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างรวดเร็วหรือมีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ให้มีการติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานภาพรวมตามรอบปกติ ทั้งนี้ หากพบเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรง ต้องรายงานต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า สำหรับการทบทวนระดับความเสี่ยง ต้องพิจารณาข้อมูลและหลักฐานที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของโอกาสเกิดและผลกระทบ รวมถึงประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่ดำเนินการจริง เพื่อให้สามารถประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ได้อย่างมีเหตุผล โดยไม่ถือว่าการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จตามแผนเป็นหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปว่าระดับความเสี่ยงลดลง เมื่อมีการทบทวนและปรับปรุงคะแนนความเสี่ยง ควรบันทึกวันที่ประเมิน ผู้รับผิดชอบ แหล่งข้อมูล หลักฐานสนับสนุน เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงคะแนน และผลการพิจารณาของผู้มีอำนาจ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ ทั้งนี้ ควรจำแนกคะแนนความเสี่ยงที่ผ่านการรับรองแล้วออกจากคะแนนที่อยู่ระหว่างเสนอทบทวนหรือคะแนนเป้าหมายหลังดำเนินมาตรการ เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนในการรายงานผล การปรับปรุงทะเบียนความเสี่ยงควรดำเนินการเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ เช่น การเปลี่ยนแปลงเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ การเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงสำคัญ การเปลี่ยนแปลงกฎหมายหรือข้อกำหนด ผลการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลต่อระดับความเสี่ยง โดยเสนอให้ผู้มีอำนาจพิจารณาตามกระบวนการของมหาวิทยาลัย

3.2.6 แนวทางการใช้ผลการประเมินประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการ

การนำทะเบียนความเสี่ยงและแผนผังความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ควรมุ่งให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจนว่า ความเสี่ยงแต่ละประเด็นมีผลต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างไร มีหลักฐานใดสนับสนุนระดับความรุนแรง มาตรการควบคุมที่มีอยู่เพียงพอหรือไม่ และมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องได้รับการตัดสินใจหรือสนับสนุนทรัพยากรเพิ่มเติม การพิจารณาของคณะกรรมการควรครอบคลุมทั้งความเหมาะสมของรายการความเสี่ยง ความสมเหตุสมผลของคะแนน L และ I ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง ความเพียงพอของมาตรการจัดการ และความชัดเจนของผู้รับผิดชอบ โดยเฉพาะประเด็นที่มีผลกระทบต่อหลายหน่วยงานหรือจำเป็นต้องได้รับการกำกับดูแลในระดับมหาวิทยาลัย สำหรับรายการที่ข้อมูลยังไม่เพียงพอต่อการยืนยันระดับความเสี่ยง ควรมอบหมายเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบและจัดส่งข้อมูลเพิ่มเติม พร้อมกำหนดระยะเวลาการดำเนินการให้ชัดเจน

เพื่อให้ผลการประเมินมีหลักฐานรองรับและสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจได้อย่างน่าเชื่อถือ

นอกจากนี้ คณะกรรมการควรพิจารณาความเหมาะสมของเกณฑ์เฝ้าระวังและระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยให้ความสำคัญกับความแตกต่างของความเสี่ยงแต่ละประเด็น และกำหนดเงื่อนไขการรายงานหรือการยกระดับการตัดสินใจให้สอดคล้องกับลักษณะและความรุนแรงของเหตุการณ์ ไม่ใช้ระดับคะแนนเป็นเงื่อนไขเพียงประการเดียว

ทะเบียนสรุปและแผนผังความเสี่ยงเป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงภาพรวมความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยช่วยให้สามารถจำแนกและจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง R01–R06 ได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตาม คุณภาพของการบริหารความเสี่ยงมิได้ขึ้นอยู่กับการจัดทำตารางหรือแผนผังให้ครบถ้วนเท่านั้น แต่ขึ้นอยู่กับความถูกต้องของข้อมูล ความสมเหตุสมผลของผลการประเมิน ประสิทธิผลของมาตรการจัดการ และความสามารถในการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร การใช้ทะเบียนความเสี่ยงและแผนผังความเสี่ยงควบคู่กับการวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ ผลกระทบ และการติดตามผลการดำเนินงานจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถกำกับดูแลความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ทบทวนมาตรการได้ทันต่อสถานการณ์ และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้

แผนผังความเสี่ยง (Risk Heat Map): ผลการประเมินเบื้องต้นก่อนการยืนยันประสิทธิผลของมาตรการควบคุม แผนผังความเสี่ยง (Risk Heat Map) เป็นเครื่องมือสำคัญในการแสดงภาพรวมระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยนำผลการประเมินระดับโอกาสเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง (Likelihood: L) และระดับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น (Impact: I) มาจัดวางบนตารางความเสี่ยงสองมิติ เพื่อแสดงตำแหน่งและระดับความสำคัญของความเสี่ยงแต่ละประเด็นอย่างเป็นระบบ

มหาวิทยาลัยใช้แผนผังความเสี่ยงขนาด 5 × 5 ซึ่งกำหนดระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบตั้งแต่ 1 ถึง 5 โดยคำนวณคะแนนความเสี่ยงจากผลคูณระหว่างระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบ (L × I) ทำให้มีช่วงคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 25 คะแนน ทั้งนี้ การกำหนดระดับคะแนนต้องอาศัยหลักเกณฑ์ที่มีความชัดเจน สอดคล้องกับลักษณะเหตุการณ์ความเสี่ยง และสามารถใช้ข้อมูลหรือหลักฐานสนับสนุนการประเมินได้อย่างสมเหตุสมผล
แผนผังความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยได้อย่างรวดเร็ว เห็นความแตกต่างของระดับความรุนแรง และใช้ประกอบการจัดลำดับความสำคัญในการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง อย่างไรก็ตาม แผนผังดังกล่าวเป็นเครื่องมือแสดงผลการประเมินเชิงคุณภาพหรือกึ่งปริมาณตามเกณฑ์ที่กำหนด มิใช่ผลการวิเคราะห์ความน่าจะเป็นทางสถิติโดยตรง และไม่สามารถใช้เป็นหลักฐานยืนยันได้ด้วยตนเองว่าเหตุการณ์ความเสี่ยงจะเกิดขึ้นหรือไม่เกิดขึ้นในอนาคต
การตีความคะแนนความเสี่ยงต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสเกิดและผลกระทบควบคู่กัน เนื่องจากคะแนนที่เท่ากันอาจเกิดจากลักษณะความเสี่ยงที่แตกต่างกัน เช่น ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดสูงแต่มีผลกระทบปานกลาง อาจมีคะแนนเท่ากับความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดปานกลางแต่มีผลกระทบสูง ขณะเดียวกัน แม้ความเสี่ยงสองประเด็นจะมีระดับโอกาสเกิดและผลกระทบเท่ากัน ก็อาจมีสาเหตุ ลักษณะเหตุการณ์ ผลกระทบต่อพันธกิจ และ

มาตรการควบคุมที่แตกต่างกัน ดังนั้น การกำหนดมาตรการบริหารจัดการจึงต้องอาศัยการวิเคราะห์รายละเอียดของความเสี่ยงแต่ละประเด็น มิใช่อาศัยเพียงตำแหน่งหรือสีที่ปรากฏในแผนผัง

1. ผลการจัดวางตำแหน่งความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จากการประเมินเบื้องต้นสำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์กำหนดความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กรจำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ R01–R06 โดยมีตำแหน่งในแผนผังความเสี่ยงดังนี้

Impact / Likelihood	L=1	L=2	L=3	L=4	L=5
I=5	5	10	15	20	25 R01, R05
I=4	4	8 R04	12 R06	16	20 R03
I=3	3	6	9	12	15 R02
I=2	2	4	6	8	10
I=1	1	2	3	4	5

ผลการประเมินเบื้องต้นแสดงให้เห็นว่า ความเสี่ยง R01 ด้านการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และ R05 ด้านความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ มีตำแหน่งอยู่ที่ระดับโอกาสเกิด 5 และระดับผลกระทบ 5 คิดเป็นคะแนน 25 คะแนน ขณะที่ R03 ด้านการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx อยู่ที่ระดับโอกาสเกิด 5 และระดับผลกระทบ 4 คิดเป็นคะแนน 20 คะแนน โดยทั้งสามประเด็นจัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงระดับสูงมาก สำหรับ R02 ด้านรายได้และสภาพคล่องทางการเงิน อยู่ที่ระดับโอกาสเกิด 5 และระดับผลกระทบ 3 คิดเป็นคะแนน 15 คะแนน และ R06 ด้านภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย อยู่ที่ระดับโอกาสเกิด 3 และระดับผลกระทบ 4 คิดเป็นคะแนน 12 คะแนน ซึ่งจัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงระดับสูง ส่วน R04 ด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ มีระดับโอกาสเกิด 2 และระดับผลกระทบ 4 คิดเป็นคะแนน 8 คะแนน จัดอยู่ในกลุ่มความเสี่ยงระดับปานกลาง ทั้งนี้ ตำแหน่งและคะแนนดังกล่าวเป็นข้อมูลสำหรับประกอบการพิจารณาเบื้องต้น โดยต้องได้รับการตรวจสอบความสมเหตุสมผลจากข้อมูลและหลักฐานที่เกี่ยวข้องก่อนการรับรองผลการประเมินอย่างเป็นทางการ

2. การวิเคราะห์สัดส่วนและการกระจายตัวของความเสี่ยง เมื่อจำแนกความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็นตามระดับความรุนแรง พบว่ามีการกระจายตัวดังนี้

ระดับความเสี่ยง	จำนวน	ร้อยละ	รหัสความเสี่ยง
สูงมาก	3	50.00	R01, R03, R05
สูง	2	33.33	R02, R06
ปานกลาง	1	16.67	R04
ต่ำ	0	0.00	ไม่มี
รวม	**6**	**100.00**	**R01–R06**

จากผลการจำแนกดังกล่าว พบว่าความเสี่ยงระดับสูงมากและระดับสูงรวมกันจำนวน 5 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 83.33 ของความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับการคัดเลือก โดยมีความเสี่ยงระดับปานกลางจำนวน 1 ประเด็น คิดเป็นร้อยละ 16.67 และไม่มีความเสี่ยงที่จัดอยู่ในระดับต่ำ สัดส่วนดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ความเสี่ยงสำคัญที่ได้รับการพิจารณาในระดับมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มที่ควรให้ความสำคัญต่อการกำหนดมาตรการและการกำกับติดตามอย่างใกล้ชิด อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์สัดส่วนนี้เป็นการแสดงการกระจายตัวของความเสี่ยงเฉพาะ 6 ประเด็นที่ได้รับการคัดเลือก ไม่ใช่การประเมินความเสี่ยงทั้งหมดที่มีอยู่ในมหาวิทยาลัย และไม่สามารถนำไปสรุปว่ามหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงโดยรวมสูงถึงร้อยละ 83.33 ได้ เนื่องจากจำนวนรายการความเสี่ยงไม่ได้เป็นตัวแทนของขนาดหรือมูลค่าความเสียหายรวมขององค์กร นอกจากนี้ จำนวนรายการในแต่ละระดับยังขึ้นอยู่กับหลักเกณฑ์และขอบเขตการคัดเลือกความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย จึงไม่ควรใช้สัดส่วนดังกล่าวเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จของการบริหารจัดการความเสี่ยงโดยตรง แต่ควรพิจารณาควบคู่กับแนวโน้มของระดับความเสี่ยง ผลการดำเนินมาตรการ และความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

3. หลักการตีความคะแนนและความสำคัญของความเสี่ยง การพิจารณาระดับความสำคัญของความเสี่ยงต้องอาศัยทั้งคะแนนการประเมินและการวิเคราะห์เชิงเหตุผล โดยให้ความสำคัญกับลักษณะเหตุการณ์ สาเหตุ ผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้อง ความเสี่ยงที่มีคะแนนสูงมากมิได้หมายความว่าความเสียหายจะเกิดขึ้นอย่างแน่นอน แต่แสดงให้เห็นว่าภายใต้เกณฑ์และข้อสมมติฐานที่ใช้ประเมินความเสี่ยงดังกล่าวมีระดับโอกาสเกิดและผลกระทบอยู่ในช่วงที่ควรให้ความสำคัญต่อการจัดการอย่างใกล้ชิด ในทางกลับกัน ความเสี่ยงที่มีคะแนนระดับปานกลางไม่ได้หมายความว่าสามารถละเลยหรือยอมรับได้โดยไม่มีมาตรการควบคุม โดยเฉพาะความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎหมาย ความปลอดภัย หรือเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายร้ายแรง การกำหนดลำดับความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงจึงควรพิจารณาปัจจัยอื่นประกอบด้วย ได้แก่ ความเร่งด่วนของเหตุการณ์ ความสามารถในการตรวจพบก่อนเกิดความเสียหาย ระยะเวลาที่ต้องใช้ในการแก้ไข ความเชื่อมโยงกับความเสี่ยงอื่น ข้อกำหนดตามกฎหมาย ความพร้อมของทรัพยากร และความสามารถของมาตรการในการลดระดับความเสี่ยง ทั้งนี้ คะแนนที่ได้รับจาก Risk Matrix มีลักษณะเป็นค่าจัดระดับตามเกณฑ์ที่กำหนด การเปรียบเทียบคะแนนจึงไม่ควรตีความในลักษณะอัตราส่วนทางคณิตศาสตร์ เช่น คะแนน 20 มิได้หมายความว่าความเสี่ยงมีความรุนแรงเป็นสองเท่าของคะแนน 10 เนื่องจากระดับ L และ I เป็นมาตรวัดเชิงอันดับที่ใช้ประกอบการตัดสินใจ มิใช่ค่าความน่าจะเป็นและมูลค่าความเสียหาย

โดยตรง

4. การจำแนกผลการประเมินก่อนและหลังพิจารณามาตรการควบคุม การประเมินความเสี่ยงที่มีคุณภาพจำเป็นต้องแยกสถานะของผลการประเมินให้ชัดเจน เพื่อป้องกันความคลาดเคลื่อนในการตีความและการนำข้อมูลไปใช้ประกอบการตัดสินใจ โดยสามารถจำแนกได้เป็น 3 ลักษณะสำคัญ ได้แก่

(1) ความเสี่ยงก่อนพิจารณาผลของการควบคุม (Inherent Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ประเมินจากเหตุการณ์ โอกาสเกิด และผลกระทบ โดยยังไม่คำนึงถึงผลในการลดความเสี่ยงจากมาตรการควบคุมที่มีอยู่ การประเมินลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความรุนแรงตามธรรมชาติของเหตุการณ์ความเสี่ยงและสนับสนุนการพิจารณาความจำเป็นในการควบคุม

(2) ความเสี่ยงคงเหลือหลังพิจารณามาตรการควบคุม (Residual Risk) หมายถึง ระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ภายหลังพิจารณามาตรการควบคุมที่มีการดำเนินการจริง โดยต้องอาศัยหลักฐานแสดงความเพียงพอของการออกแบบมาตรการและประสิทธิผลในการปฏิบัติ เช่น ผลการทดสอบการควบคุม รายงานเหตุการณ์ ข้อมูลตัวชี้วัดความเสี่ยง และหลักฐานการติดตามประเมินผล การมีระเบียบ แนวปฏิบัติ หรือกิจกรรมควบคุมที่กำหนดไว้เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอที่จะสรุปว่าความเสี่ยงคงเหลือลดลง จำเป็นต้องพิจารณาว่ามาตรการดังกล่าวมีการปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ และสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดได้หรือไม่

(3) ผลการประเมินเบื้องต้นที่ยังอยู่ระหว่างการยืนยัน หมายถึง คะแนนหรือระดับความเสี่ยงที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการวิเคราะห์และพิจารณา แต่ยังไม่ได้รับการยืนยันความครบถ้วนของข้อมูล เกณฑ์การประเมิน หรือประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ จึงยังไม่ควรถือเป็นผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่ได้รับการรับรองแล้ว สำหรับการนำเสนอแผนผังความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 ให้ใช้คำกำกับว่า “ผลการประเมินเบื้องต้นก่อนการยืนยันประสิทธิผลของมาตรการควบคุม” เพื่อแสดงสถานะของข้อมูลอย่างชัดเจน และหลีกเลี่ยงการสรุปว่าเป็น Inherent Risk หรือ Residual Risk อย่างเป็นทางการจนกว่าจะตรวจสอบวิธีการและหลักฐานประกอบการประเมินครบถ้วน

5. การจัดทำแผนผังความเสี่ยงภายหลังการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม เมื่อมีการดำเนินมาตรการควบคุมและได้รับหลักฐานเพียงพอในการประเมินประสิทธิผลแล้ว ควรจัดทำแผนผังความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk Heat Map) เพื่อแสดงระดับความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ภายหลังพิจารณาผลของมาตรการควบคุม โดยใช้หลักเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกัน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบการเปลี่ยนแปลงของระดับความเสี่ยงได้อย่างมีเหตุผล การนำเสนอแผนผังความเสี่ยงก่อนและหลังพิจารณามาตรการควบคุมควรแสดงข้อมูลประกอบได้แก่ คะแนน L และ I ของแต่ละประเด็น เหตุผลของการเปลี่ยนแปลงคะแนน มาตรการที่ดำเนินการ ผลการทดสอบประสิทธิผล และหลักฐานที่ใช้ประกอบการประเมิน รวมทั้งวันที่ประเมินและหน่วยงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

ในกรณีที่ระดับความเสี่ยงลดลง ต้องสามารถอธิบายได้ว่าการลดลงดังกล่าวเกิดจากปัจจัยใด เช่น การลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ การลดความรุนแรงของผลกระทบ การปรับปรุงระบบควบคุม หรือการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง โดยไม่ถือว่าการดำเนินกิจกรรมครบถ้วนตามแผนเป็นเหตุผลเพียงพอสำหรับการปรับลดคะแนน ในทางกลับกัน หากผลการติดตามพบว่ามาตรการควบคุมยังไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย หรือพบเหตุการณ์ที่ทำให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มสูงขึ้น เจ้าของความเสี่ยงต้องวิเคราะห์สาเหตุ ทบทวนความเหมาะสมของมาตรการ และเสนอแนวทางปรับปรุงต่อผู้บริหารหรือคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามขั้นตอนที่กำหนด การจัดทำแผนผังความเสี่ยงทั้งสองสถานะจึงมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คณะกรรมการสามารถประเมินได้ว่ามาตรการที่มหาวิทยาลัยดำเนินการมีประสิทธิผลต่อการจัดการความเสี่ยงเพียงใด และความเสี่ยงคงเหลืออยู่ภายในระดับที่ยอมรับได้หรือไม่ โดยไม่ใช้การเปลี่ยนแปลงของสีหรือตำแหน่งในแผนผังเป็นหลักฐานเพียงประการเดียว

6. การนำผลจากแผนผังความเสี่ยงไปใช้ในการกำกับติดตามและตัดสินใจ แผนผังความเสี่ยงควรใช้เป็นเครื่องมือสนับสนุนการกำกับติดตามสถานการณ์ความเสี่ยงและการตัดสินใจของผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง โดยเชื่อมโยงกับทะเบียนความเสี่ยง มาตรการบริหารจัดการ ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) และผลการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย ในการรายงานผลต่อคณะกรรมการ ควรนำเสนอทั้งสถานการณ์ความเสี่ยง ความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการดำเนินงานตาม KRI และหลักฐานแสดงประสิทธิผลของมาตรการควบคุม เพื่อให้สามารถพิจารณาได้ว่าระดับความเสี่ยงมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ลดลง หรือคงที่ และมีผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างไร การกำกับติดตามภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยกำหนดให้ดำเนินการเป็นรายไตรมาส โดยให้ความเสี่ยงที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงรวดเร็วหรืออาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน ได้แก่ ด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานตามรอบปกติ ทั้งนี้ ทุกประเด็นความเสี่ยงต้องมีกลไกการแจ้งเหตุสำคัญและการยกระดับรายงานตามลักษณะความรุนแรงของเหตุการณ์ โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบการรายงานประจำไตรมาส สำหรับความเสี่ยงที่มีคะแนนระดับสูงหรือสูงมาก ควรพิจารณาความเพียงพอของมาตรการและความจำเป็นในการสนับสนุนทรัพยากรอย่างใกล้ชิด ขณะที่ความเสี่ยงระดับปานกลางและระดับต่ำยังคงต้องได้รับการติดตามและควบคุมตามความเหมาะสม โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่มีข้อกำหนดตามกฎหมายหรืออาจก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรง แม้คะแนนประเมินจะไม่อยู่ในระดับสูงก็ตาม การพิจารณาของคณะกรรมการจึงควรมุ่งเน้นทั้งความสมเหตุสมผลของผลการประเมิน ความเพียงพอของข้อมูล ประสิทธิผลของมาตรการ และความจำเป็นในการสั่งการหรือปรับปรุงแนวทางดำเนินงาน มากกว่าการพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของคะแนนความเสี่ยงเพียงอย่างเดียว

สรุปผลการวิเคราะห์ แผนผังความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 แสดงผลการประเมินเบื้องต้นของความเสี่ยงสำคัญจำนวน 6 ประเด็น โดยมีความเสี่ยงระดับสูงมากจำนวน 3 ประเด็น ระดับสูงจำนวน 2 ประเด็น และระดับปานกลางจำนวน 1 ประเด็น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความจำเป็นในการกำหนดมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยงและระบบกำกับติดตามที่เหมาะสมกับลักษณะและความสำคัญของแต่ละประเด็น

อย่างไรก็ตาม ผลการประเมินดังกล่าวต้องได้รับการพิจารณาควบคู่กับข้อมูลและหลักฐานสนับสนุน ตลอดจนการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายใน ก่อนนำไปใช้ยืนยันระดับความเสี่ยงคงเหลืออย่างเป็นทางการ เพื่อให้การบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง น่าเชื่อถือ โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ การใช้แผนผังความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงมิได้มุ่งเพียงการแสดงระดับคะแนนหรือสีของความเสี่ยง แต่เป็นการนำข้อมูลดังกล่าวไปเชื่อมโยงกับการวิเคราะห์สาเหตุ การกำหนดมาตรการ การประเมินผลลัพธ์ และการตัดสินใจเชิงบริหาร เพื่อสนับสนุนให้มหาวิทยาลัยสามารถลดผลกระทบจากความไม่แน่นอนและเพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างต่อเนื่อง

3.3 ข้อจำกัดข้อมูลและการยืนยันความเสี่ยงคงเหลือ

การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยให้มีประสิทธิภาพและความน่าเชื่อถือ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้ เนื่องจากข้อมูลและหลักฐานประกอบการวิเคราะห์เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสมเหตุสมผลของการประเมินระดับโอกาสเกิดความเสี่ยง (Likelihood: L) ระดับผลกระทบ (Impact: I) และการพิจารณาความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน รวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงของผู้บริหารและคณะกรรมการ

การประเมินความเสี่ยงจึงต้องให้ความสำคัญกับการตรวจสอบคุณภาพข้อมูลและการเปิดเผยข้อจำกัดที่อาจส่งผลต่อความถูกต้องของผลการประเมิน โดยเฉพาะกรณีที่ข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังไม่ครบถ้วน ข้อมูลจากหลายหน่วยงานไม่สอดคล้องกัน ขาดหลักฐานยืนยันความถี่หรือความรุนแรงของเหตุการณ์ หรือยังไม่มีผลการทดสอบประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ ทั้งนี้ ข้อจำกัดดังกล่าวต้องได้รับการระบุและกำหนดแนวทางแก้ไขอย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาผลการประเมินได้ภายใต้เงื่อนไขและข้อเท็จจริงที่ถูกต้อง

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ให้ความสำคัญกับการจำแนกสถานะของข้อมูลที่ใช้ประกอบการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยแยกข้อมูลข้อเท็จจริงที่มีหลักฐานยืนยัน ผลการวิเคราะห์หรือข้อสมมติฐานที่ใช้ประกอบการประเมิน และค่าเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่เสนอสำหรับการดำเนินงานในอนาคตออกจากกันอย่างชัดเจน เพื่อป้องกันการนำข้อมูลที่ยังไม่ได้รับการตรวจสอบหรือข้อสมมติฐานไปใช้เป็นข้อสรุปที่ได้รับการรับรองแล้ว
การดำเนินการดังกล่าวสอดคล้องกับหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กรและการควบคุมภายใน ซึ่งมุ่งเน้นให้การประเมินความเสี่ยงตั้งอยู่บนข้อมูลที่เชื่อถือได้ มีเหตุผลรองรับ และสามารถนำไปใช้ประกอบการกำหนดมาตรการ การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

3.3.1 การพิจารณาข้อจำกัดและความน่าเชื่อถือของข้อมูล การประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยต้องพิจารณาความเพียงพอและคุณภาพของข้อมูลที่ใช้ประกอบการวิเคราะห์ โดยครอบคลุมความถูกต้องของแหล่งข้อมูล ความครบถ้วนของข้อมูลย้อนหลัง ความสอดคล้องของช่วงเวลาที่ประเมิน ความชัดเจนของวิธีคำนวณ ตลอดจนความสามารถในการตรวจสอบและยืนยันข้อมูลจากหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ข้อมูลผลการดำเนินงานบางประเภทอาจสามารถใช้แสดงสถานการณ์หรือช่องว่างจากค่าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน แต่ยังไม่เพียงพอต่อการสรุประดับความเสี่ยงโดยสมบูรณ์ ตัวอย่างเช่น ผลการรับนักศึกษาที่ต่ำกว่าเป้าหมายสามารถใช้บ่งชี้สถานการณ์ที่อาจส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา แต่การกำหนดคะแนนโอกาสเกิดและ

ผลกระทบจำเป็นต้องพิจารณาข้อมูลแนวโน้มย้อนหลัง สาเหตุที่เกี่ยวข้อง ความแตกต่างระหว่างหลักสูตร และผลกระทบต่อเป้าหมายอื่นของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย ในทำนองเดียวกัน ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพองค์กรสามารถแสดงพัฒนาการและช่องว่างของผลการดำเนินงาน แต่ยังต้องพิจารณาความก้าวหน้าของกระบวนการปรับปรุง ประสิทธิภาพการดำเนินมาตรการ และความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด ก่อนสรุประดับความเสี่ยงที่เหมาะสม สำหรับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเงิน การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ เทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนภาพลักษณ์และความเชื่อมั่น จำเป็นต้องพิจารณาจากหลักฐานที่สอดคล้องกับลักษณะเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละด้าน โดยไม่ใช้ข้อมูลสรุปภาพรวมเพียงอย่างเดียวเป็นหลักฐานยืนยันความถี่ของเหตุการณ์หรือประสิทธิผลของมาตรการควบคุม เมื่อพบว่าข้อมูลยังไม่ครบถ้วนหรือมีความไม่แน่นอนที่อาจส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการประเมิน ให้เจ้าของความเสี่ยงระบุข้อจำกัดดังกล่าวไว้ในทะเบียนความเสี่ยง พร้อมกำหนดแหล่งข้อมูลที่ต้องตรวจสอบเพิ่มเติม หน่วยงานรับผิดชอบ และระยะเวลาในการดำเนินการ โดยใช้สถานะ “รอทวนสอบข้อมูลและหลักฐาน” จนกว่าจะมีข้อมูลเพียงพอสำหรับการยืนยันผลการประเมิน การเปิดเผยข้อจำกัดของข้อมูลอย่างเหมาะสมมิได้เป็นการลดความน่าเชื่อถือของกระบวนการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นการแสดงถึงความรอบคอบ ความโปร่งใส และความรับผิดชอบในการประเมิน เพื่อให้การตัดสินใจของผู้บริหารตั้งอยู่บนข้อเท็จจริงและสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

3.3.2 การวิเคราะห์ข้อจำกัดและหลักฐานที่ต้องใช้ยืนยันความเสี่ยงรายประเด็น การประเมินความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น มีลักษณะของเหตุการณ์ ปัจจัยเสี่ยง และข้อมูลสนับสนุนที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องกำหนดหลักฐานที่ต้องใช้ประกอบการยืนยันผลการประเมินให้สอดคล้องกับความเสี่ยงแต่ละรายการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 ข้อจำกัดของข้อมูลและหลักฐานประกอบการยืนยันผลการประเมินความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัย

รหัส	สถานการณ์หรือเหตุผลประกอบการประเมินเบื้องต้น	ข้อจำกัดและหลักฐานสำคัญที่ต้องตรวจสอบเพิ่มเติม
R01	ผลการรับนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2569 จำนวน 1,533 คน จากแผน 2,665 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52 สะท้อนช่องว่างของผลการดำเนินงานที่อาจกระทบเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียนและรายได้	ตรวจสอบจำนวนผู้สมัคร ผู้ผ่านการคัดเลือก ผู้ยืนยันสิทธิ์ และผู้ขึ้นทะเบียนจริงจากระบบทะเบียนในช่วงเวลาที่ตรงกัน วิเคราะห์ข้อมูลแยกตามหลักสูตรและย้อนหลังหลายปี รวมถึงอัตราการคงอยู่ของนักศึกษาและประมาณการผลกระทบด้านรายได้และทรัพยากร
R02	ความเสี่ยงที่รายรับและกระแสเงินสดอาจไม่เพียงพอต่อรายจ่ายและภาระผูกพันของมหาวิทยาลัย โดยมีประเด็นที่ต้องยืนยันเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างรายรับกับรายจ่าย	ตรวจสอบรายรับจริงและรายจ่ายจริงแยกตามแหล่งเงินงบกระแสเงินสด ประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า รายการภาระผูกพัน เงินคงเหลือที่สามารถใช้ได้ และความคลาดเคลื่อนระหว่างประมาณการกับผลการดำเนินงานจริง
R03	ผลการประเมิน EdPEx ปีการศึกษา 2568 จำนวน 208 คะแนน เมื่อเทียบกับเป้าหมาย 300 คะแนน ในปี 2570 แสดงช่องว่างของผลการดำเนินงานที่	ตรวจสอบรายงานผลการประเมินรายหมวด ประเด็นโอกาสในการปรับปรุง แผนพัฒนาคุณภาพองค์กร ความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการปรับปรุง

รหัส	สถานการณ์หรือเหตุผลประกอบการประเมินเบื้องต้น	ข้อจำกัดและหลักฐานสำคัญที่ต้องตรวจสอบเพิ่มเติม
	ต้องได้รับการพัฒนา	กระบวนงาน และหลักฐานผลลัพธ์ที่แสดงถึงประสิทธิผลของการดำเนินงาน
R04	ผลการประเมินเบื้องต้น L = 2 และ I = 4 ต้องพิจารณาว่าสอดคล้องกับความถี่ของข้อผิดพลาดและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นภายใต้มาตรการควบคุมที่มีอยู่หรือไม่	ตรวจสอบผลการตรวจสอบภายในและภายนอก ข้อทักท้วง รายงานข้อผิดพลาด ผลการสุ่มตรวจรายการทางการเงิน บัญชี และพัสดุ ตลอดจนหลักฐานการปฏิบัติตามขั้นตอนอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ และการแก้ไขข้อบกพร่อง
R05	ความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยและความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศ ซึ่งต้องประเมินจากเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อระบบและข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย	ตรวจสอบทะเบียนระบบและสินทรัพย์สารสนเทศ บันทึกเหตุการณ์ขัดข้อง ระยะเวลาหยุดชะงัก ผลการตรวจสอบช่องโหว่ การบริหารสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล หลักฐานการสำรองและทดสอบกู้คืนข้อมูล ตลอดจนผลการประเมินความสำคัญของระบบที่เกี่ยวข้อง
R06	ความเสี่ยงด้านการรับรู้ ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย ซึ่งต้องประเมินจากข้อมูลการรับรู้และพฤติกรรมของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ตรวจสอบผลสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลข้อร้องเรียน ผลการสื่อสารประชาสัมพันธ์ ความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และข้อมูลการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อ โดยแยกความสัมพันธ์ของข้อมูลออกจากข้อสรุปเชิงเหตุและผลที่ยังไม่มีหลักฐานยืนยัน

จากตารางดังกล่าว ความเสี่ยงแต่ละประเด็นมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลและหลักฐานที่แตกต่างกันตามลักษณะของเหตุการณ์ โดยเจ้าของความเสี่ยงต้องรับผิดชอบในการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล วิเคราะห์ความเพียงพอของหลักฐาน และชี้แจงเหตุผลประกอบการประเมินคะแนน L และ I อย่างชัดเจน

การประเมินความเสี่ยงไม่ควรใช้เพียงข้อมูลผลการดำเนินงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายหรือข้อสังเกตทั่วไปเป็นเหตุผลในการกำหนดคะแนนระดับสูงหรือสูงมาก แต่ต้องมีหลักฐานที่สะท้อนโอกาสเกิดและผลกระทบตามเกณฑ์การประเมินที่กำหนด โดยเฉพาะกรณีที่การประเมินผลกระทบมีความเกี่ยวข้องกับความเสียหายทางการเงิน ความต่อเนื่องของการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมาย หรือความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ การตรวจสอบและยืนยันข้อมูลควรดำเนินการร่วมกันระหว่างเจ้าของความเสี่ยง หน่วยงานเจ้าของข้อมูล และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ผลการประเมินสะท้อนสถานการณ์ของมหาวิทยาลัยอย่างถูกต้องและสามารถใช้เป็นพื้นฐานในการกำหนดมาตรการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3.3 หลักการและขั้นตอนการยืนยันความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) หมายถึง ความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ภายหลังพิจารณาผลของมาตรการควบคุมและการดำเนินการจัดการความเสี่ยงที่มีอยู่จริง โดยการประเมินต้องคำนึงถึงความเพียงพอของการออกแบบมาตรการควบคุมและประสิทธิผลของการนำมาตรการไปปฏิบัติ เพื่อพิจารณาว่าโอกาสเกิดหรือระดับผลกระทบของเหตุการณ์ความ

เสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร การยืนยันระดับความเสี่ยงคงเหลือจึงต้องอาศัยหลักฐานเชิงประจักษ์ มิใช่อาศัยเพียงการมีแผนงาน คำสั่ง ระเบียบ แนวปฏิบัติ หรือรายงานว่าดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จ เนื่องจากการมีมาตรการควบคุมไม่ได้หมายความว่ามาตรการนั้นสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิผลเสมอไป
มหาวิทยาลัยควรกำหนดกระบวนการยืนยันความเสี่ยงคงเหลือให้มีความชัดเจนและสามารถตรวจสอบได้ โดยดำเนินการตามลำดับดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การระบุและจัดทำทะเบียนมาตรการควบคุมที่มีอยู่ เจ้าของความเสี่ยงต้องรวบรวมมาตรการควบคุมภายในที่เกี่ยวข้องกับเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละประเด็น โดยระบุวัตถุประสงค์ของการควบคุม ขั้นตอนการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ความถี่ในการปฏิบัติ และหลักฐานที่ควรเกิดขึ้นจากการดำเนินมาตรการ พร้อมจำแนกว่ามาตรการดังกล่าวมีวัตถุประสงค์เพื่อป้องกันการเกิดเหตุการณ์ ตรวจพบความผิดปกติ หรือแก้ไขและลดผลกระทบภายหลังเกิดเหตุการณ์ การจัดทำทะเบียนมาตรการควบคุมจะช่วยให้สามารถตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุของความเสี่ยงกับมาตรการที่กำหนดไว้ และพิจารณาได้ว่ามีช่องว่างในการควบคุมประเด็นใดที่ควรได้รับการปรับปรุงเพิ่มเติม

ขั้นตอนที่ 2 การประเมินความเพียงพอของการออกแบบมาตรการควบคุม พิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่ได้รับการออกแบบให้สามารถป้องกัน ลดโอกาสเกิด ตรวจพบ หรือบรรเทาผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ โดยตรวจสอบความชัดเจนของขั้นตอนการปฏิบัติงาน การแบ่งแยกหน้าที่ อำนาจอนุมัติ วิธีตรวจสอบ และการกำหนดผู้รับผิดชอบ หากพบว่ามาตรการควบคุมยังไม่ครอบคลุมสาเหตุสำคัญของความเสี่ยง หรือไม่มีขั้นตอนที่เพียงพอในการตรวจพบและแก้ไขความผิดปกติ ต้องระบุข้อบกพร่องของการออกแบบและเสนอแนวทางปรับปรุงก่อนนำผลไปใช้ประกอบการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ

ขั้นตอนที่ 3 การทดสอบประสิทธิผลของการปฏิบัติตามมาตรการควบคุม เมื่อพิจารณาความเพียงพอของการออกแบบแล้ว ต้องตรวจสอบว่ามาตรการควบคุมมีการดำเนินการจริงอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปตามขั้นตอนที่กำหนดหรือไม่ โดยใช้วิธีการที่เหมาะสมกับลักษณะของมาตรการ เช่น การตรวจสอบเอกสาร การสุ่มทดสอบรายการ การตรวจสอบบันทึกการอนุมัติ การทบทวนรายงานการติดตาม การตรวจสอบบันทึกเหตุการณ์ และการทดสอบการทำงานของระบบหรือกระบวนการควบคุมที่เกี่ยวข้อง การกำหนดวิธีและขนาดตัวอย่างในการทดสอบควรพิจารณาจากระดับความเสี่ยง ความถี่ของกิจกรรมควบคุม และลักษณะของข้อมูล เพื่อให้หลักฐานที่ได้รับมีความเพียงพอและเหมาะสมต่อการประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินระดับความเสี่ยงคงเหลือจากหลักฐาน ภายหลังการทดสอบมาตรการควบคุม เจ้าของความเสี่ยงต้องประเมินระดับโอกาสเกิดและระดับผลกระทบอีกครั้ง โดยพิจารณาว่ามาตรการควบคุมที่มีประสิทธิผลสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ได้จริงเพียงใด การปรับลดคะแนน L หรือ I ต้องมีเหตุผลและหลักฐานประกอบอย่างชัดเจน เช่น ข้อมูลความถี่ของเหตุการณ์ที่ลดลง ผลการทดสอบมาตรการป้องกัน ข้อมูลการลดขนาดความเสียหาย หรือหลักฐานที่แสดงความสามารถในการควบคุมและฟื้นฟูการดำเนินงาน ทั้งนี้ ต้องใช้เกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกันและพิจารณาช่วงเวลาของข้อมูลให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลการประเมินได้อย่างมีเหตุผล หากหลักฐานยังไม่เพียงพอ ไม่สามารถยืนยันการปฏิบัติจริงหรือผลการทดสอบไม่แสดงว่ามาตรการควบคุมมีประสิทธิผล ไม่ควรปรับลดคะแนนความเสี่ยงจากสมมติฐานว่า

มาตรการดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงได้ แต่ให้ระบุข้อจำกัดและกำหนดการดำเนินการเพิ่มเติมตามความเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 5 การบันทึกและเสนอรับรองผลการประเมิน ผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือต้องได้รับการบันทึกอย่างเป็นระบบ โดยระบุรหัสความเสี่ยง วันที่ประเมิน ช่วงเวลาของข้อมูล ผู้รับผิดชอบ วิธีการประเมิน หลักฐานที่ใช้ ผลการทดสอบมาตรการควบคุม คะแนน L และ I พร้อมเหตุผลประกอบ ตลอดจนข้อจำกัดและประเด็นที่ต้องปรับปรุงเพิ่มเติม เจ้าของความเสี่ยงเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของข้อมูลและผลการประเมินในส่วนที่ได้รับมอบหมาย ขณะที่หน่วยงานประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ตรวจสอบความครบถ้วน ความสอดคล้อง และความชัดเจนของข้อมูลก่อนรวบรวมเสนอคณะกรรมการ โดยไม่ทำหน้าที่กำหนดหรือเปลี่ยนคะแนนแทนเจ้าของความเสี่ยง การรับรองผลการประเมินต้องเป็นไปตามขั้นตอนและอำนาจหน้าที่ที่มหาวิทยาลัยกำหนด เพื่อให้ผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือมีความน่าเชื่อถือและสามารถใช้ประกอบการกำกับติดตามและตัดสินใจได้อย่างเหมาะสม

3.3.4 การจำแนกสถานะผลการประเมินและการรายงานข้อมูล เพื่อให้การรายงานผลการบริหารจัดการความเสี่ยงมีความถูกต้องและไม่ก่อให้เกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อน มหาวิทยาลัยควรจำแนกสถานะของข้อมูลและผลการประเมินให้ชัดเจนระหว่างผลการประเมินเบื้องต้น ผลที่อยู่ระหว่างการตรวจสอบ และผลการประเมินที่ได้รับการยืนยันจากหลักฐานอย่างเพียงพอ ผลการประเมินเบื้องต้น หมายถึง ผลการประเมินที่จัดทำขึ้นจากข้อมูลและข้อวิเคราะห์ที่มีอยู่ เพื่อใช้ประกอบการพิจารณาความสำคัญและแนวทางจัดการความเสี่ยง โดยอาจยังมีข้อจำกัดด้านความครบถ้วนของข้อมูลหรือการตรวจสอบประสิทธิผลของมาตรการควบคุม ผลการประเมินที่รอทวนสอบ หมายถึง ผลการประเมินที่ยังไม่สามารถยืนยันความถูกต้องของข้อมูล เกณฑ์การให้คะแนน หรือผลของมาตรการควบคุมได้อย่างเพียงพอ โดยต้องกำหนดรายการข้อมูลหรือหลักฐานที่ต้องจัดหาเพิ่มเติม ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาการดำเนินการให้ชัดเจน ผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่ได้รับการยืนยัน หมายถึง ผลการประเมินที่ผ่านการตรวจสอบข้อมูลและหลักฐานประกอบ รวมถึงการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และผ่านกระบวนการพิจารณาตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด นอกจากนี้ควรจำแนกคะแนนความเสี่ยงคงเหลือที่เป็นผลการประเมินจริงออกจากระดับความเสี่ยงเป้าหมายภายหลังการดำเนินมาตรการ (Target Risk Level) เนื่องจากระดับความเสี่ยงเป้าหมายเป็นผลที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต มิใช่ผลการเปลี่ยนแปลงของความเสี่ยงที่ได้รับการยืนยันแล้ว การจำแนกข้อมูลดังกล่าวมีความสำคัญต่อความโปร่งใสของการรายงานผล เนื่องจากช่วยให้ผู้บริหารและคณะกรรมการสามารถพิจารณาได้ว่าระดับความเสี่ยงที่ปรากฏเป็นผลจากการประเมินสถานการณ์จริง ผลที่อยู่ระหว่างการตรวจสอบ หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้สำหรับการบริหารจัดการความเสี่ยงในระยะต่อไป

3.3.5 การกำกับติดตามและการแก้ไขข้อจำกัดของข้อมูล การแก้ไขข้อจำกัดของข้อมูลต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยกำหนดความรับผิดชอบให้เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานเจ้าของข้อมูลร่วมกันตรวจสอบ ปรับปรุง และจัดเก็บข้อมูลที่จำเป็นต่อการประเมินตามระยะเวลาที่กำหนด พร้อมรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินงานต่อหน่วยงานประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยง กองนโยบายและแผนหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ประสานงาน ควรจัดทำทะเบียนติดตามข้อจำกัดของข้อมูล โดยระบุรายการข้อมูลที่ยังไม่

ครบถ้วน แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ วันครบกำหนด สถานะการดำเนินการ และผลการตรวจสอบ เพื่อให้สามารถติดตามความก้าวหน้าและเร่งรัดการแก้ไขได้อย่างเป็นระบบ การรายงานภาพรวมให้ดำเนินการตามรอบการกำกับติดตามระดับมหาวิทยาลัย โดยความเสี่ยงที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงรวดเร็วหรืออาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานอย่างมีนัยสำคัญ เช่น ด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการตรวจติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานภาพรวมเป็นรายไตรมาส หากพบข้อจำกัดของข้อมูลที่อาจทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการประเมิน หรือพบเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรง เจ้าของความเสี่ยงต้องรายงานต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามกระบวนการที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า เพื่อให้สามารถพิจารณาสั่งการและกำหนดมาตรการเพิ่มเติมได้ทันต่อสถานการณ์ การแก้ไขข้อจำกัดของข้อมูลไม่ควรมุ่งเพียงการจัดส่งเอกสารให้ครบตามรายการ แต่ต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่ได้รับสามารถสนับสนุนการวิเคราะห์สาเหตุ การประเมินระดับความเสี่ยง และการพิสูจน์ประสิทธิผลของมาตรการควบคุมได้จริงหรือไม่ เพื่อให้การพัฒนาระบบข้อมูลมีส่วนช่วยยกระดับคุณภาพของการบริหารความเสี่ยงในระยะยาว

3.4 ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบข้ามหน่วยงาน

การบริหารจัดการความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องพิจารณาความเชื่อมโยงระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ ปัจจัยแวดล้อม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อหน่วยงานหรือกระบวนงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ เนื่องจากการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยมีลักษณะเชื่อมโยงและพึ่งพาอาศัยกัน ทั้งด้านการจัดการศึกษา การบริหารการเงินและงบประมาณ การพัฒนาคุณภาพองค์กร การปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ การให้บริการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนการสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เหตุการณ์ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนงานหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อกระบวนงานอื่น หรืออาจเกิดจากปัจจัยร่วมที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน ทำให้ผลกระทบในภาพรวมของมหาวิทยาลัยมีความซับซ้อนมากกว่าการพิจารณาความเสี่ยงแต่ละประเด็นแยกจากกัน ดังนั้น การวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับองค์กรจึงควรพิจารณาทั้งระดับความรุนแรงของความเสี่ยงรายประเด็นและความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

ตามหลักการบริหารความเสี่ยงองค์กร COSO ERM 2017 การพิจารณาภาพรวมความเสี่ยงขององค์กร (Portfolio View of Risk) มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงแต่ละรายการมีความสัมพันธ์กันอย่างไร และเมื่อพิจารณาร่วมกันแล้วอาจส่งผลต่อการบรรลุยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์กรในระดับใด การประเมินความเสี่ยงจึงไม่ควรจำกัดอยู่เพียงการแสดงคะแนนโอกาสเกิดและผลกระทบของความเสี่ยง แต่ละรายการ แต่ควรวิเคราะห์ความเชื่อมโยงของเหตุการณ์และผลกระทบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหารในภาพรวม มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์กำหนดประเด็นความเสี่ยงสำคัญระดับองค์กร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 จำนวน 6 ประเด็น ได้แก่ R01–R06 ซึ่งแต่ละประเด็นมีขอบเขต วัตถุประสงค์ และมาตรการจัดการที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยงดังกล่าวอาจมีความเชื่อมโยงกันผ่านกระบวนงาน ทรัพยากร ระบบข้อมูล และปัจจัยแวดล้อมที่ใช้ร่วมกัน จึงจำเป็นต้องพิจารณาผลกระทบข้ามหน่วยงานควบคู่กับการกำหนดผู้รับผิดชอบและแนวทางประสานงานให้ชัดเจน

3.4.1 หลักการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงมีวัตถุประสงค์เพื่อระบุความสัมพันธ์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง และประเมินว่าความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจส่งผลต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างไร โดยควรพิจารณาความสัมพันธ์ที่สำคัญ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสัมพันธ์เชิงเหตุการณ์และผลกระทบต่อเนื่อง เป็นกรณีที่เหตุการณ์ความเสี่ยงหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานด้านอื่น เช่น การรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายอาจส่งผลต่อรายได้จากการจัดการศึกษาที่คาดว่าจะได้รับ และอาจมีผลต่อการวางแผนจัดสรรทรัพยากรของมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์ต้องพิจารณาว่าผลกระทบดังกล่าวเกิดขึ้นจริงในระดับใด โดยใช้ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลผลการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องประกอบ ไม่สรุปความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลจากข้อสมมติฐานเพียงอย่างเดียว

2. ความสัมพันธ์จากปัจจัยเสี่ยงหรือทรัพยากรที่ใช้ร่วมกัน เป็นกรณีที่ความเสี่ยงหลายประเด็นอาจได้รับผลกระทบจากปัจจัยร่วม เช่น ความเพียงพอของบุคลากร คุณภาพของข้อมูล ความพร้อมของระบบสนับสนุน หรือประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารจัดการ หากปัจจัยร่วมดังกล่าวเกิดข้อจำกัด อาจส่งผลให้หน่วยงานหลายแห่งประสบปัญหาในการดำเนินงานพร้อมกัน

การวิเคราะห์ลักษณะนี้ช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถระบุจุดอ่อนของระบบงานที่ควรปรับปรุงร่วมกัน แทนการกำหนดมาตรการที่มีลักษณะซ้ำซ้อนในหลายหน่วยงาน โดยยังคงให้หน่วยงานเจ้าของกระบวนงานรับผิดชอบผลการดำเนินงานตามภารกิจของตน

3. ความสัมพันธ์จากการพึ่งพากระบวนงานระหว่างหน่วยงาน เป็นกรณีที่การดำเนินงานของหน่วยงานหนึ่งจำเป็นต้องใช้ข้อมูล ผลผลิต หรือบริการจากอีกหน่วยงานหนึ่ง เช่น การใช้ข้อมูลจำนวนนักศึกษาเพื่อประมาณการรายได้ การใช้ข้อมูลทางการเงินประกอบการตัดสินใจด้านงบประมาณ หรือการใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนการดำเนินงานและการจัดทำรายงานผล หากข้อมูลหรือบริการดังกล่าวมีความคลาดเคลื่อน ล่าช้า หรือไม่สามารถใช้งานได้ อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพของกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง จึงต้องกำหนดมาตรฐานการแลกเปลี่ยนข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ความถี่ในการปรับปรุงข้อมูล และแนวทางดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุขัดข้องให้ชัดเจน

ทั้งนี้ การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงต้องแยกความแตกต่างระหว่าง ความสัมพันธ์ของข้อมูล ความสัมพันธ์จากปัจจัยร่วม และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ เนื่องจากความเสี่ยงสองประเด็นที่มีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน มิได้หมายความว่าความเสี่ยงหนึ่งเป็นสาเหตุโดยตรงของอีกความเสี่ยงหนึ่งเสมอไป การสรุปความสัมพันธ์จึงต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานที่เหมาะสมประกอบการพิจารณา

3.4.2 การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงและผลกระทบระหว่างความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัย

จากการพิจารณาขอบเขตและลักษณะของความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น สามารถระบุความสัมพันธ์ที่ควรนำมาประกอบการวิเคราะห์และกำกับติดตามได้ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.1 ความเชื่อมโยงและจุดที่ต้องประสานงานระหว่างความเสี่ยง R01–R06

ความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่อง	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดร่วมกัน	แนวทางประสานงานและหลักฐานประกอบ
R01 ⟷ R02	จำนวนนักศึกษาที่รับได้ต่ำกว่าเป้าหมายอาจส่งผลต่อรายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษาและประมาณการรายรับ อย่างไรก็ตาม ความเพียงพอของสภาพคล่องยังขึ้นอยู่กับเงินรับจากแหล่งอื่น ระยะเวลาการรับเงิน รายจ่ายและภาระผูกพันของมหาวิทยาลัย	หน่วยงานด้านทะเบียนและการรับนักศึกษาจัดส่งข้อมูลผู้ขึ้นทะเบียนจริงแยกตามหลักสูตรและช่วงเวลาให้หน่วยงานด้านการเงินนำไปปรับประมาณการรายรับและกระแสเงินสด โดยใช้ข้อมูลที่ผ่านการตรวจสอบและมีวันตัดยอดตรงกัน พร้อมเปรียบเทียบประมาณการกับรายรับจริง
R01 ⟷ R06	การรับรู้ ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยอาจมีความสัมพันธ์กับความสนใจและการตัดสินใจสมัครเรียน	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ งานรับนักศึกษาและคณะร่วมกันวิเคราะห์ผลสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่น ข้อมูลพฤติกรรมผู้สมัคร และ

ความเสี่ยงที่เกี่ยวเนื่อง	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดร่วมกัน	แนวทางประสานงานและหลักฐานประกอบ
	ขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านหลักสูตร ค่าใช้จ่าย สถานที่เรียน โอกาสการมีงานทำ และขั้นตอนการรับสมัครอาจมีผลต่อการตัดสินใจเช่นกัน	ผลการรับนักศึกษาจริง โดยแยกตัวชี้วัดด้านภาพลักษณ์ออกจากตัวชี้วัดด้านการรับเข้า เพื่อไม่ให้เกิดความซ้ำซ้อนของผลการประเมิน
R02 ↔ R04	ข้อจำกัดด้านงบประมาณหรือความเร่งด่วนในการดำเนินงานอาจเพิ่มแรงกดดันต่อกระบวนการอนุมัติ การก่อภาระผูกพัน และการจัดซื้อจัดจ้าง หากระบบควบคุมไม่เพียงพอ อาจเกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	หน่วยงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุร่วมกันตรวจสอบความเพียงพอของแหล่งเงิน ภาระผูกพัน อำนาจอนุมัติ ความครบถ้วนของเอกสาร และจุดควบคุมก่อนก่อภาระ พร้อมใช้ผลการตรวจสอบและข้อทักท้วงประกอบการประเมินประสิทธิผลของมาตรการ
R03 ↔ R01–R06	คุณภาพของระบบบริหารจัดการ การบูรณาการกระบวนงาน และความครบถ้วนของข้อมูลผลลัพธ์มีความเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการกำกับติดตามภารกิจของมหาวิทยาลัย หากระบบงานมีข้อจำกัด อาจทำให้การติดตามและการแก้ไขปัญหาของความเสี่ยงด้านอื่นล่าช้าหรือขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	หน่วยงานด้านพัฒนาคุณภาพองค์กรประสานเจ้าของกระบวนงานในการกำหนดนิยามตัวชี้วัด แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ และรอบการรายงานให้ชัดเจน โดยใช้ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพ แผนปรับปรุงระบบงาน และทะเบียนติดตามข้อบกพร่องประกอบการวิเคราะห์ ทั้งนี้ ความเสี่ยง R03 ไม่ได้เป็นสาเหตุของความเสี่ยงอื่นทั้งหมดโดยอัตโนมัติ
R05 ↔ R01, R02 และ R04	เหตุขัดข้องของระบบสารสนเทศที่สนับสนุนกระบวนงานสำคัญอาจส่งผลต่อการรับสมัครและขึ้นทะเบียนนักศึกษา การบริหารการเงิน การเบิกจ่าย และความพร้อมของข้อมูลหรือหลักฐานที่ใช้ในการปฏิบัติงานและตรวจสอบ	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศร่วมกับเจ้าของระบบและเจ้าของกระบวนงานกำหนดความสำคัญของบริการ วิเคราะห์ผลกระทบต่อการดำเนินงาน (BIA) ระยะเวลาเป้าหมายในการกู้คืนระบบ (RTO) จุดข้อมูลเป้าหมายในการกู้คืน (RPO) และแนวทางปฏิบัติงานทดแทน พร้อมจัดเก็บบันทึกเหตุการณ์และผลการทดสอบที่เกี่ยวข้อง

ผลการวิเคราะห์แสดงให้เห็นว่าความเสี่ยงบางประเด็นมีความสัมพันธ์ผ่านผลการดำเนินงานและทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ขณะที่บางประเด็นมีความสัมพันธ์ผ่านระบบสนับสนุนและกระบวนงานที่ใช้ร่วมกัน ดังนั้น การพิจารณาความเสี่ยงในภาพรวมจึงต้องคำนึงถึงทั้งผลกระทบโดยตรงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อเนื่อง เพื่อป้องกันไม่ให้การกำหนดมาตรการมุ่งแก้ไขเพียงปัญหาเฉพาะหน่วยงาน โดยไม่พิจารณาผลต่อการดำเนินงานในระดับมหาวิทยาลัย อย่างไรก็ตาม การมีความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยงไม่ได้หมายความว่าต้องรวมความเสี่ยงเหล่านั้นเป็นรายการเดียวกัน เนื่องจากแต่ละประเด็นมีวัตถุประสงค์ เหตุการณ์ความเสี่ยง ขอบเขตความรับผิดชอบ และตัวชี้วัดที่แตกต่างกัน การแยกรหัสความเสี่ยง R01–R06 จึงยังมีความจำเป็นต่อการกำหนดเจ้าของความเสี่ยงและการประเมินผล ขณะที่การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงเป็นเครื่องมือสนับสนุนการบริหารจัดการในภาพรวม

3.4.3 การกำหนดผู้รับผิดชอบและกลไกประสานงานข้ามหน่วยงาน การบริหารความเสี่ยงที่มีความเชื่อมโยงระหว่างหลายหน่วยงานจำเป็นต้องกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบให้ชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาการดำเนินงานซ้ำซ้อน การขาดผู้รับผิดชอบหลัก และความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ใช้ประกอบการประเมิน
มหาวิทยาลัยควรกำหนดให้ความเสี่ยงแต่ละประเด็นมีเจ้าของความเสี่ยงหลัก (Risk Owner) หนึ่งรายที่รับผิดชอบกำกับติดตามสถานการณ์และรายงานผลภาพรวมของความเสี่ยงนั้น พร้อมกำหนดหน่วยงานร่วมดำเนินการตามภารกิจและกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง โดยเจ้าของความเสี่ยงต้องมีอำนาจหรือช่องทางในการประสานงานและเสนอข้อสั่งการต่อผู้บริหารเมื่อจำเป็น ในกรณีที่เหตุการณ์เดียวส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงหลายประเด็น ให้กำหนดผู้ประสานเหตุการณ์หลักตามลักษณะเหตุการณ์และอำนาจหน้าที่ พร้อมให้เจ้าของความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องรับผิดชอบประเมินผลกระทบในส่วนของตน โดยไม่โอนความรับผิดชอบทั้งหมดไปยังหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง
ตัวอย่างเช่น หากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลต่อทั้งกระบวนการรับนักศึกษาและประมาณการรายได้ หน่วยงานที่รับผิดชอบข้อมูลการรับนักศึกษาต้องยืนยันจำนวนผู้เรียนและสาเหตุของความคลาดเคลื่อน ขณะที่หน่วยงานด้านการเงินต้องประเมินผลกระทบต่อรายรับและกระแสเงินสด โดยเจ้าของความเสี่ยงแต่ละประเด็นนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประกอบการทบทวนมาตรการในความรับผิดชอบของตน
เพื่อให้การประสานงานมีประสิทธิภาพ ควรกำหนดกลไกการดำเนินงานที่สำคัญ ได้แก่ การกำหนดผู้รับผิดชอบหลักและผู้ร่วมดำเนินการ การใช้ข้อมูลที่มีแหล่งอ้างอิงเดียวกัน การกำหนดรอบการแลกเปลี่ยนข้อมูล การจัดทำบันทึกเหตุการณ์และผลกระทบร่วมกัน ตลอดจนการกำหนดช่องทางรายงานและยกระดับปัญหาที่ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในอำนาจของหน่วยงาน การใช้ข้อมูลร่วมกันต้องกำหนดหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและวิธีตรวจสอบความถูกต้องอย่างชัดเจน โดยเฉพาะข้อมูลที่นำไปใช้ประเมินความเสี่ยงหลายด้าน เพื่อป้องกันการใช้ข้อมูลต่างช่วงเวลา หรือการใช้ผลการประเมินที่ยังไม่ได้รับการยืนยันมาประกอบการตัดสินใจ

3.4.4 การประเมินผลกระทบต่อเนื่องและการป้องกันความซ้ำซ้อนของมาตรการ การวิเคราะห์ผลกระทบข้ามหน่วยงานควรดำเนินการโดยเริ่มจากการระบุเหตุการณ์ความเสี่ยงหลักและผลกระทบโดยตรง จากนั้นพิจารณากระบวนงานหรือหน่วยงานที่อาจได้รับผลกระทบต่อเนื่อง พร้อมวิเคราะห์ว่าผลกระทบดังกล่าวเกิดจากการพึ่งพาข้อมูล ทรัพยากร ระบบสนับสนุน หรือปัจจัยร่วมใด เมื่อระบุความเชื่อมโยงได้แล้ว เจ้าของ

ความเสี่ยงควรประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อตรวจสอบมาตรการควบคุมที่มีอยู่ และพิจารณาว่ามีมาตรการใดสามารถใช้ร่วมกันได้ หรือมีประเด็นใดที่จำเป็นต้องกำหนดมาตรการเฉพาะเพิ่มเติม การกำหนดมาตรการร่วมควรคำนึงถึงความเหมาะสมของผู้รับผิดชอบ ทรัพยากรที่ใช้ ผลผลิตที่ต้องส่งมอบ และความสามารถในการประเมินประสิทธิผล โดยไม่กำหนดมาตรการเดียวกันซ้ำในหลายแผนโดยไม่มีการแยกหน้าที่หรือผลลัพธ์ที่ชัดเจน ในกรณีที่หลายหน่วยงานใช้มาตรการควบคุมร่วมกัน ควรกำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบดำเนินมาตรการหลัก และระบุหน่วยงานที่ใช้ประโยชน์จากมาตรการดังกล่าว พร้อมกำหนดหลักฐานการดำเนินงานร่วมกัน เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ว่ามาตรการนั้นช่วยลดความเสี่ยงของแต่ละประเด็นอย่างไร การประเมินผลกระทบต้องระมัดระวังไม่ให้นับผลกระทบเดียวกันซ้ำหลายครั้ง โดยเฉพาะกรณีที่ความเสียหายทางการเงินหรือการหยุดชะงักของกระบวนงานเดียวกันถูกนำไปประกอบการประเมินความเสี่ยงหลายประเด็น การแสดงผลกระทบควรจำแนกให้ชัดเจนระหว่างผลกระทบโดยตรง ผลกระทบต่อเนื่อง และผลกระทบที่ใช้ข้อมูลร่วมกัน เพื่อให้การสรุปสถานการณ์ความเสี่ยงในภาพรวมมีความถูกต้อง

นอกจากนี้ ไม่ควรนำคะแนน L × I ของความเสี่ยงแต่ละรายการมาบวกเป็นคะแนนความเสี่ยงรวมของมหาวิทยาลัย เนื่องจากคะแนนดังกล่าวเป็นค่าจัดระดับตามเกณฑ์การประเมิน มิใช่มูลค่าความเสียหายที่สามารถรวมกันได้โดยตรง การประเมินความเสี่ยงในภาพรวมต้องพิจารณาลักษณะและความสัมพันธ์ของเหตุการณ์ ผลกระทบที่อาจเกิดร่วมกัน และความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยประกอบด้วย

3.4.5 กรอบการตรวจสอบความครบถ้วนของการวิเคราะห์ความเสี่ยง เพื่อให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยมีความครบถ้วนและสามารถใช้ประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ควรกำหนดกรอบตรวจสอบความเชื่อมโยงของข้อมูลและองค์ประกอบการบริหารความเสี่ยงสำหรับทุกประเด็น โดยครอบคลุมสาระสำคัญ 8 ส่วน ดังนี้

องค์ประกอบที่ต้องตรวจสอบ	ประเด็นการพิจารณา
1. วัตถุประสงค์และ KPI	ระบุให้ชัดเจนว่าความเสี่ยงอาจส่งผลกระทบต่อพันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ หรือตัวชี้วัดใดของมหาวิทยาลัย
2. เหตุการณ์ความเสี่ยง	กำหนดเหตุการณ์หรือสภาวการณ์ที่อาจเกิดขึ้นให้เฉพาะเจาะจง แยกออกจากปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วหรือผลการดำเนินงานที่ไม่บรรลุเป้าหมาย
3. สาเหตุและผลกระทบ	วิเคราะห์ปัจจัยที่อาจทำให้เกิดเหตุการณ์ และระบุผลกระทบโดยตรงและผลกระทบต่อเนื่องที่มีความเป็นไปได้
4. ข้อมูลฐานและเหตุผลประกอบคะแนน L/I	มีข้อมูลที่เหมาะสมกับช่วงเวลาประเมิน แสดงแหล่งข้อมูลและเหตุผลในการกำหนดระดับโอกาสเกิดและผลกระทบอย่างตรวจสอบได้
5. มาตรการควบคุมที่มีอยู่และผลการทดสอบ	ระบุมาตรการควบคุมที่ดำเนินการจริง พร้อมหลักฐานแสดงความเพียงพอของการออกแบบและประสิทธิผลในการปฏิบัติ
6. มาตรการตอบสนองเพิ่มเติมและผู้รับผิดชอบ	กำหนดมาตรการให้สัมพันธ์กับสาเหตุของความเสี่ยง ระบุเจ้าของงาน ระยะเวลา ทรัพยากร ผลผลิต และหลักฐานการดำเนินงาน
7. KRI และเกณฑ์แจ้งเตือน	กำหนดตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนแนวโน้มหรือสัญญาณของความเสี่ยง พร้อม

องค์ประกอบที่ต้องตรวจสอบ	ประเด็นการพิจารณา
	วิธีวัด แหล่งข้อมูล รอบติดตาม และเกณฑ์แจ้งเตือนที่เหมาะสม
8. การรายงานและการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ	กำหนดวิธีติดตามผล ทบทวนระดับความเสี่ยง และยืนยันคะแนนหลังพิจารณาผลของมาตรการควบคุม โดยมีหลักฐานและผู้รับผิดชอบชัดเจน

การตรวจสอบองค์ประกอบทั้ง 8 ส่วนช่วยให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงมีความต่อเนื่องตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์ การระบุเหตุการณ์ การวิเคราะห์สาเหตุและผลกระทบ การประเมินระดับความเสี่ยง ไปจนถึงการกำหนดมาตรการและการติดตามผล โดยสามารถตรวจสอบได้ว่ามาตรการที่กำหนดมีความสัมพันธ์กับสาเหตุของความเสี่ยงและสามารถประเมินประสิทธิผลได้อย่างเหมาะสมหรือไม่

หากพบว่าประเด็นใดยังไม่มีข้อมูลหรือหลักฐานเพียงพอ ต้องระบุข้อจำกัดและกำหนดแนวทางทวนสอบเพิ่มเติม ไม่ควรใช้ข้อสมมติฐานแทนข้อเท็จจริงหรือปรับคะแนนความเสี่ยงโดยไม่มีหลักฐานสนับสนุน ทั้งนี้ การตรวจสอบความครบถ้วนควรพิจารณาร่วมกับการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยง เพื่อให้สามารถระบุข้อจำกัดของระบบงานหรือมาตรการที่อาจส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานได้อย่างครอบคลุม

3.4.6 การกำกับติดตามและการรายงานความเสี่ยงที่มีผลกระทบข้ามหน่วยงาน การกำกับติดตามความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยให้เจ้าของความเสี่ยงหลักเป็นผู้รับผิดชอบติดตามสถานการณ์และผลการดำเนินมาตรการในประเด็นของตน พร้อมประสานข้อมูลกับหน่วยงานร่วมดำเนินการเพื่อให้สามารถสรุปผลกระทบในภาพรวมได้อย่างถูกต้อง การรายงานผลควรครอบคลุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ผลกระทบต่อหน่วยงานหรือกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง มาตรการที่ได้ดำเนินการ ความก้าวหน้าในการแก้ไขปัญหา และผลการประเมินความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป โดยจำแนกให้ชัดเจนระหว่างเหตุการณ์ร่วมกันกับผลกระทบเฉพาะของแต่ละความเสี่ยง หากเหตุการณ์เดียวส่งผลต่อหลายประเด็นความเสี่ยง ควรใช้รหัสหรือบันทึกอ้างอิงเหตุการณ์ร่วมกันเพื่อป้องกันการรายงานเหตุการณ์ซ้ำซ้อน แต่ยังคงให้เจ้าของความเสี่ยงแต่ละรายประเมินผลกระทบและดำเนินมาตรการตามความรับผิดชอบของตน สำหรับการกำกับติดตามภาพรวมระดับมหาวิทยาลัย ให้รายงานผลเป็นรายไตรมาส โดยความเสี่ยงที่มีการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์อย่างรวดเร็วหรือมีผลกระทบสำคัญต่อการดำเนินงาน เช่น ด้านการเงินและด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ควรมีการติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือนควบคู่กับการรายงานตามรอบปกติ กรณีเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อหลายหน่วยงานหรือมีแนวโน้มทำให้การดำเนินภารกิจสำคัญหยุดชะงัก เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ หรือกระทบต่อการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องรายงานต่อผู้บริหารหรือผู้มีอำนาจตามช่องทางที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า เพื่อให้สามารถประสานการแก้ไขและพิจารณามาตรการที่เหมาะสมได้ทันต่อสถานการณ์

กองนโยบายและแผนหรือหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสานงานด้านการบริหารความเสี่ยง มีหน้าที่รวบรวมและตรวจสอบความครบถ้วนของรายงาน วิเคราะห์ประเด็นความเชื่อมโยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นร่วมกัน และจัดทำข้อมูลภาพรวมเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะกรรมการ โดยไม่ทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินมาตรการหรือประเมินประสิทธิผลของการควบคุมแทนเจ้าของความเสี่ยง

3.4.7 แนวทางการใช้ผลการวิเคราะห์ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการ การนำผลการวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการบริหารจัดการความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ควรมุ่งให้คณะกรรมการสามารถพิจารณาได้ว่าความเสี่ยงแต่ละประเด็นมีผลกระทบต่อเป้าหมายของมหาวิทยาลัยอย่างไร มีผลกระทบเชื่อมโยงกับหน่วยงานหรือความเสี่ยงอื่นหรือไม่ และมาตรการที่กำหนดสามารถป้องกันหรือลดผลกระทบในภาพรวมได้เพียงใด

ประเด็นที่ควรนำมาประกอบการพิจารณา ได้แก่ ความครบถ้วนของข้อมูลและหลักฐาน ความสมเหตุสมผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ ความเพียงพอของมาตรการควบคุมร่วม ความชัดเจนของเจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานร่วมดำเนินการ ตลอดจนความจำเป็นในการสนับสนุนทรัพยากรหรือกำหนดข้อสั่งการระดับมหาวิทยาลัย ในกรณีที่พบว่าความเสี่ยงหลายประเด็นมีปัจจัยร่วมกันหรืออาศัยกระบวนงานเดียวกัน คณะกรรมการอาจพิจารณาให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องบูรณาการมาตรการและการติดตามผล โดยกำหนดความรับผิดชอบและหลักฐานให้ชัดเจน เพื่อให้การดำเนินงานสามารถลดความเสี่ยงได้อย่างมีประสิทธิภาพและไม่เกิดความซ้ำซ้อนของการใช้ทรัพยากร

สำหรับความสัมพันธ์ที่ยังไม่มีข้อมูลเพียงพอในการยืนยัน ควรมอบหมายให้เจ้าของความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรวบรวมหลักฐานเพิ่มเติมก่อนนำผลไปใช้ประกอบการเปลี่ยนแปลงคะแนนความเสี่ยงหรือการตัดสินใจเกี่ยวกับมาตรการสำคัญ ทั้งนี้ ต้องแยกข้อเท็จจริงที่ยืนยันแล้วออกจากข้อสมมติฐานและผลการวิเคราะห์เบื้องต้นอย่างชัดเจน นอกจากนี้ การกำหนดความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยจำนวน 6 ประเด็น มิได้หมายความว่าหน่วยงานอื่นสามารถละเว้นการระบุและประเมินความเสี่ยงตามภารกิจของตน หากพบความเสี่ยงใหม่หรือเหตุการณ์ที่มีผลกระทบข้ามหน่วยงานอย่างมีนัยสำคัญ ต้องพิจารณารายงานและยกระดับให้ผู้บริหารหรือคณะกรรมการพิจารณาตามความเหมาะสม โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบการทบทวนทะเบียนความเสี่ยงประจำปี

การวิเคราะห์ความเชื่อมโยงระหว่างความเสี่ยงและผลกระทบข้ามหน่วยงานเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับการบริหารจัดการความเสี่ยงของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ให้ครอบคลุมทั้งระดับกระบวนงานและระดับองค์กร โดยช่วยให้สามารถพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ สาเหตุ ทรัพยากร กระบวนงาน และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นร่วมกันอย่างเป็นระบบ ความเสี่ยงสำคัญระดับมหาวิทยาลัยทั้ง 6 ประเด็น แม้มีขอบเขตและเจ้าของความเสี่ยงแยกจากกัน แต่มีความเชื่อมโยงผ่านเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ ระบบสนับสนุน และกระบวนการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย จึงต้องอาศัยการประสานงานและการใช้ข้อมูลร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ การกำหนดผู้รับผิดชอบที่ชัดเจน การใช้หลักฐานประกอบการวิเคราะห์ การป้องกันความซ้ำซ้อนของมาตรการ และการกำกับติดตามผลกระทบในภาพรวม จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารจัดการความเสี่ยงที่มีความซับซ้อนและเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และสนับสนุนการบรรลุพันธกิจ ยุทธศาสตร์ และเป้าหมายการพัฒนามหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 4
แผนบริหารจัดการความเสี่ยงรายประเด็น

4.1 ความเสี่ยง R01 : จำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

4.1.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

การจัดการศึกษาเป็นพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยมีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การขยายโอกาสทางการศึกษา และการเพิ่มจำนวนผู้เรียนให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัย การบริหารจัดการจำนวนนักศึกษาจึงมิได้เกี่ยวข้องเฉพาะกระบวนการรับสมัครนักศึกษาใหม่เท่านั้น แต่ยังครอบคลุมความสามารถในการรักษานักศึกษาปัจจุบันให้คงอยู่ในระบบการศึกษาจนสำเร็จการศึกษา ตลอดจนการจัดสรรทรัพยากรเพื่อรองรับจำนวนผู้เรียนอย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถรับนักศึกษาใหม่หรือรักษาจำนวนนักศึกษารวมให้เป็นไปตามเป้าหมาย อาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุยุทธศาสตร์ด้านการจัดการศึกษา รายได้จากค่าธรรมเนียมการศึกษา ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร บุคลากร ห้องเรียน และสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ รวมถึงความสามารถในการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติราชการในระยะต่อไป

ข้อมูลการรับนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2569 แสดงให้เห็นว่ามหาวิทยาลัยกำหนดแผนรับนักศึกษาใหม่จำนวน 2,665 คน และมีผลการรับจำนวน 1,533 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52 ของแผน ซึ่งสะท้อนช่องว่างของผลการดำเนินงานที่ควรได้รับการวิเคราะห์และเฝ้าระวังอย่างเป็นระบบ ขณะเดียวกัน ตัวชี้วัด KPI-S2 กำหนดเป้าหมายการเพิ่มจำนวนนักศึกษารวมร้อยละ 30 จากฐานนักศึกษา 4,433 คนในปีการศึกษา 2568 จึงจำเป็นต้องพิจารณาทั้งผลการรับนักศึกษาใหม่ การคงอยู่ของนักศึกษาปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงของจำนวนนักศึกษาในภาพรวม การบริหารความเสี่ยงประเด็นนี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์เหตุการณ์และสาเหตุที่อาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่บรรลุเป้าหมาย โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ประกอบการกำหนดมาตรการจัดการ ไม่จำกัดอยู่เพียงการเพิ่มจำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์หรือแนะแนว แต่ให้ความสำคัญกับผลสัมฤทธิ์ของกระบวนการรับนักศึกษาตั้งแต่การสร้างการรับรู้ การสมัคร การคัดเลือก การยืนยันสิทธิ์ การขึ้นทะเบียน และการคงอยู่ของนักศึกษาตลอดระยะเวลาการศึกษา

4.1.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.1-1 ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R01

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R01
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	จำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านยุทธศาสตร์ (Strategic Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการพัฒนาการจัดการศึกษา
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถรับนักศึกษาใหม่ได้ตามแผน รักษาการคงอยู่ของนักศึกษาปัจจุบัน และเพิ่มจำนวนนักศึกษารวมให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิง

หัวข้อ	รายละเอียด
	ยุทธศาสตร์
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง (KPI)	ผลการรับนักศึกษาใหม่เทียบกับแผนการรับ และ KPI-S2 การเพิ่มจำนวนนักศึกษารวมร้อยละ 30 จากฐานปีการศึกษา 2568
ข้อมูลฐานด้านการรับนักศึกษาใหม่	ปีการศึกษา 2569 กำหนดแผนรับ 2,665 คน และรับได้ 1,533 คน คิดเป็นร้อยละ 57.52 ของแผน
ข้อมูลฐานด้านจำนวนนักศึกษารวม	จำนวนนักศึกษารวมปีการศึกษา 2568 จำนวน 4,433 คน
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	จำนวนผู้ขึ้นทะเบียนเป็นนักศึกษาใหม่ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด และ/หรือจำนวนนักศึกษารวมไม่เพิ่มขึ้นตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์
ขอบเขตการประเมิน	ครอบคลุมการรับนักศึกษาใหม่ การเปลี่ยนสถานะของผู้สมัคร การขึ้นทะเบียน การคงอยู่ของนักศึกษาปัจจุบัน และปัจจัยที่อาจส่งผลต่อจำนวนผู้เรียนในภาพรวม โดยจำแนกข้อมูลรายคณะ หลักสูตร รอบรับสมัคร และปีการศึกษา
ผลกระทบสำคัญ	การไม่บรรลุเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียน รายได้จากการจัดการศึกษาอาจต่ำกว่าประมาณการ ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรลดลง และอาจมีผลต่อการวางแผนจัดการศึกษาและการจัดสรรงบประมาณ
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านวิชาการ หรือผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน คณะและหลักสูตร หน่วยงานด้านแนะแนวและประชาสัมพันธ์ กองพัฒนานักศึกษา และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 5, Impact = 5, คะแนนความเสี่ยง = 25 ระดับสูงมาก
สถานะของคะแนน	เป็นคะแนนเสนอเพื่อประกอบการพิจารณา ต้องตรวจสอบหลักฐาน เหตุผลประกอบคะแนน และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนรับรองอย่างเป็นทางการ
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ผ่านการปรับปรุงกระบวนการรับนักศึกษา การติดตามผู้สมัคร การพัฒนาข้อมูลหลักสูตร และระบบส่งเสริมการคงอยู่ของนักศึกษา
รอบการติดตาม	ติดตามตามรอบรับสมัครและรายภาคเรียนตามลักษณะข้อมูล พร้อมสรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส

การกำหนดความเสี่ยง R01 ให้ครอบคลุมทั้งนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมมีความเหมาะสมในเชิงยุทธศาสตร์ เนื่องจากมีเป้าหมายร่วมด้านการรักษาและขยายฐานผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การประเมินผลต้องแยกข้อมูลทั้งสองส่วนออกจากกันอย่างชัดเจน เนื่องจากผลการรับนักศึกษาใหม่และจำนวนนักศึกษารวมเป็นตัวชี้วัดที่มีฐานการคำนวณแตกต่างกัน จำนวนนักศึกษารวมได้รับอิทธิพลจากนักศึกษาใหม่ นักศึกษาที่คงอยู่ นักศึกษาที่

สำเร็จการศึกษา และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพนักศึกษาอื่น ๆ จึงไม่สามารถนำอัตราความสำเร็จของการรับนักศึกษาใหม่มาใช้แทนอัตราการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักศึกษารวมได้โดยตรง

4.1.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ

การวิเคราะห์ความเสี่ยง R01 ต้องแยกความแตกต่างระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุของเหตุการณ์ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยเริ่มจากการวิเคราะห์กระบวนการรับนักศึกษาทั้งระบบ รวมทั้งกระบวนการดูแลและส่งเสริมการคงอยู่ของนักศึกษาปัจจุบัน เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยงได้ตรงกับสาเหตุ

ตารางที่ 4.1-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงกลุ่มผู้เรียน	การเปลี่ยนแปลงจำนวนประชากรวัยเรียน การแข่งขันระหว่างสถาบันอุดมศึกษา และการเปลี่ยนแปลงความต้องการศึกษาต่อ	จำนวนผู้สนใจและผู้สมัครบางหลักสูตรลดลง ทำให้ไม่สามารถรับนักศึกษาได้ตามเป้าหมาย	แนวโน้มจำนวนผู้สมัครย้อนหลัง ข้อมูลกลุ่มเป้าหมายและคู่แข่งขัน ผลสำรวจความสนใจศึกษาต่อ
2. ความเหมาะสมและความน่าสนใจของหลักสูตร	หลักสูตร รูปแบบการเรียน ค่าใช้จ่าย หรือโอกาสทางอาชีพอาจไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนบางกลุ่ม	ความต้องการสมัครเรียนในบางหลักสูตรต่ำกว่าเป้าหมาย หรือมีอัตราสละสิทธิ์สูง	ผลสำรวจผู้สมัครและผู้สละสิทธิ์ ข้อมูลการเลือกหลักสูตร ข้อมูลการมีงานทำ และข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
3. การสื่อสารและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	ข้อมูลหลักสูตร ทุนการศึกษา ค่าใช้จ่าย หรือกำหนดการรับสมัครอาจไม่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างเพียงพอ	จำนวนผู้สนใจหรือจำนวนใบสมัครไม่เป็นไปตามแผน	ข้อมูลผู้เข้าถึงข่าวสาร ช่องทางการรับรู้ แหล่งที่มาของผู้สมัคร และผลการดำเนินกิจกรรมแนะแนว
4. กระบวนการสมัครและยืนยันสิทธิ์	ขั้นตอนการสมัคร การส่งเอกสาร การยืนยันสิทธิ์ หรือการขึ้นทะเบียนอาจมีข้อจำกัดและไม่สะดวกต่อผู้สมัคร	ผู้ผ่านการคัดเลือกไม่ยืนยันสิทธิ์หรือไม่ขึ้นทะเบียน ทำให้สูญเสียผู้เรียนระหว่างกระบวนการ	ข้อมูลผู้สมัครแต่ละสถานะ บันทึกข้อร้องเรียน เหตุผลการสละสิทธิ์ และสถิติการไม่ขึ้นทะเบียน
5. ความสามารถในการรองรับผู้เรียน	ความพร้อมของอาจารย์ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ สถานที่เรียน หรือทรัพยากรสนับสนุนอาจไม่สอดคล้องกับ	จำกัดความสามารถในการขยายจำนวนผู้เรียนหรือกระทบคุณภาพการจัดการศึกษา	แผนรับนักศึกษา อัตรากำลัง ภาระงานสอน ความจุของสถานที่เรียน และข้อมูลทรัพยากร

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
	ความต้องการ		สนับสนุน
6. การคงอยู่ของนักศึกษา	ปัญหาผลการเรียน ภาระค่าใช้จ่าย การปรับตัว หรือข้อจำกัดส่วนบุคคลอาจส่งผลต่อการเรียนต่อ	การพักการเรียน ลาออก หรือพ้นสภาพเพิ่มขึ้น ส่งผลให้จำนวนนักศึกษารวมลดลง	สถิติการคงอยู่และการออกกลางคันรายรุ่น รายหลักสูตร ข้อมูลการให้คำปรึกษา และผลการช่วยเหลือนักศึกษา

สาเหตุและปัจจัยเสี่ยงที่ระบุในตารางเป็นประเด็นสำหรับการตรวจสอบเชิงวิเคราะห์ การยืนยันว่าปัจจัยใดเป็นสาเหตุสำคัญต้องอาศัยข้อมูลและหลักฐานที่เหมาะสม โดยเฉพาะข้อมูลย้อนหลังที่สามารถเปรียบเทียบระหว่างหลักสูตรและช่วงเวลาที่มีลักษณะใกล้เคียงกันได้

การวิเคราะห์ควรใช้แนวทางติดตามเส้นทางการรับนักศึกษา (Admission Funnel) ตั้งแต่การแสดงความสนใจ การสมัคร การผ่านการคัดเลือก การยืนยันสิทธิ์ และการขึ้นทะเบียน เพื่อระบุจุดที่มีการลดจำนวนผู้สมัครมากที่สุด และกำหนดมาตรการให้ตรงกับปัญหา ขณะเดียวกัน การวิเคราะห์การคงอยู่ของนักศึกษาควรจำแนกตามรุ่นที่เข้าศึกษา หลักสูตร และสาเหตุการเปลี่ยนสถานภาพ โดยไม่ถือว่าการสำเร็จการศึกษาตามปกติเป็นการออกกลางคัน

4.1.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน

การประเมินความเสี่ยง R01 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 5 และ I = 5 คิดเป็นคะแนน 25 คะแนน จัดอยู่ในระดับสูงมาก อย่างไรก็ตาม การพิจารณารับรองคะแนนต้องใช้ข้อมูลที่สะท้อนทั้งแนวโน้มของเหตุการณ์และระดับความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นจริง โดยไม่ใช้เพียงผลการรับนักศึกษาที่ต่ำกว่าเป้าหมายเป็นข้อสรุปว่าระดับโอกาสเกิดหรือผลกระทบต้องเท่ากับ 5

ตารางที่ 4.1-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	5	ผลการรับนักศึกษาใหม่ปีการศึกษา 2569 ต่ำกว่าแผนอย่างมีนัยสำคัญ จึงเป็นสัญญาณที่ควรเฝ้าระวัง แต่ผลการดำเนินงานเพียงปีเดียวไม่เพียงพอสำหรับยืนยันโอกาสเกิดในระดับสูงสุด	ผลการรับนักศึกษาย้อนหลังหลายรอบปีการศึกษา แนวโน้มผู้สมัครรายหลักสูตร อัตราการยืนยันสิทธิ์และขึ้นทะเบียน และความก้าวหน้าของรอบรับสมัครที่กำลังดำเนินการ
Impact (I)	5	หากจำนวนนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมายอย่างรุนแรง อาจส่งผลต่อ	ประมาณการรายได้จากนักศึกษา ต้นทุนและรายจ่ายที่เกี่ยวข้อง

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
		รายได้จากการศึกษา ประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร และการจัดการเรียนการสอนในหลายหน่วยงาน	ผลกระทบต่อการเปิดรายวิชาอัตรากำลัง และการจัดสรรทรัพยากรภายใต้สถานการณ์ต่าง ๆ
คะแนน L × I	25 คะแนน ระดับสูงมาก	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นเพื่อจัดลำดับความสำคัญในการบริหารความเสี่ยง	การยืนยันเกณฑ์ประเมินจากมหาวิทยาลัย หลักฐานประกอบคะแนนแต่ละระดับ และการพิจารณาตามกระบวนการที่กำหนด
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ยังต้องตรวจสอบประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีการดำเนินการจริงก่อนประเมินว่าระดับความเสี่ยงเปลี่ยนแปลงไปหรือไม่	ผลการทดสอบมาตรการควบคุม ข้อมูล KRI ผลการรับนักศึกษาและการคงอยู่ที่ตรวจสอบได้ และเหตุผลประกอบคะแนนหลังพิจารณาการควบคุม

เกณฑ์ประเมิน R01 จำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

ใช้ร้อยละการรับนักศึกษาใหม่เทียบแผนสำหรับโอกาสเกิด และร้อยละรายได้จากการศึกษาที่ต่ำกว่าประมาณการสำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) รับนักศึกษาใหม่ได้เทียบแผน	ผลกระทบ (I) รายได้จากการศึกษาต่ำกว่าประมาณการ
5 สูงมาก	ต่ำกว่า 60%	มากกว่า 20%
4 สูง	60% ถึงต่ำกว่า 70%	มากกว่า 15% ถึง 20%
3 ปานกลาง	70% ถึงต่ำกว่า 80%	มากกว่า 10% ถึง 15%
2 ต่ำ	80% ถึงต่ำกว่า 90%	มากกว่า 5% ถึง 10%
1 ต่ำมาก	ตั้งแต่ 90% ขึ้นไป	ไม่เกิน 5%

สำหรับการประเมินผลกระทบ ควรวิเคราะห์สถานการณ์สมมติอย่างน้อยในกรณีที่จำนวนผู้เรียนต่ำกว่าเป้าหมายในระดับต่าง ๆ เพื่อพิจารณาว่าแต่ละสถานการณ์อาจส่งผลต่อรายได้ ต้นทุนคงที่ และความสามารถในการจัดการศึกษาอย่างไร โดยใช้ข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทรัพยากรที่เกี่ยวข้องเป็นหลักฐานสนับสนุน ผลการประเมินเบื้องต้นจึงสามารถใช้ประกอบการกำหนดความสำคัญของมาตรการได้ แต่ไม่ควรถือเป็นผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่ได้รับการยืนยันแล้ว

4.1.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

การตรวจสอบมาตรการควบคุมภายในมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยมีระบบหรือกระบวนการที่สามารถป้องกัน ตรวจพบ และแก้ไขปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับจำนวนผู้เรียนได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ โดยต้องแยกการประเมินความเพียงพอของการออกแบบมาตรการออกจากการทดสอบประสิทธิผลของการดำเนินงานจริง

ตารางที่ 4.1-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ระบบจัดเก็บและรายงานข้อมูลการรับนักศึกษา	ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแต่ละรอบรับสมัคร กระทบยอดจำนวนผู้สมัคร ผู้ผ่านการคัดเลือก และผู้ขึ้นทะเบียนกับข้อมูลจากระบบทะเบียน	ฐานข้อมูลผู้สมัคร รายงานรับนักศึกษา และรายงานกระทบยอด
การกำหนดและติดตามเป้าหมายการรับนักศึกษา	ตรวจสอบว่ามีเป้าหมายแยกตามคณะ หลักสูตร และรอบรับสมัคร รวมถึงมีการติดตามความคลาดเคลื่อนและดำเนินการเมื่อผลต่ำกว่าแผนหรือไม่	แผนรับนักศึกษา รายงานความก้าวหน้า และบันทึกข้อสั่งการ
การสื่อสารและแนะแนวการศึกษา	ตรวจสอบความเชื่อมโยงระหว่างกิจกรรมแนะแนวกับผลการสมัครและขึ้นทะเบียน รวมทั้งพิจารณาการใช้ทรัพยากรเทียบกับผลลัพธ์	แผนประชาสัมพันธ์ รายงานกิจกรรม แหล่งที่มาของผู้สมัคร และผลการติดตาม
ระบบติดตามการยืนยันสิทธิ์และขึ้นทะเบียน	ตรวจสอบความครบถ้วนของการแจ้งเตือน การให้บริการช่วยเหลือ และการติดตามผู้ผ่านคัดเลือกที่ยังไม่ดำเนินการตามกำหนด	บันทึกการแจ้งเตือน รายงานสถานะผู้สมัคร และข้อมูลเหตุผลการสละสิทธิ์
การทบทวนข้อมูลหลักสูตรและสิทธิประโยชน์	ตรวจสอบความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูลหลักสูตร ค่าใช้จ่าย ทุนการศึกษา และโอกาสทางอาชีพที่เผยแพร่	ข้อมูลประชาสัมพันธ์ที่ได้รับการตรวจทาน บันทึกการอนุมัติข้อมูล และข้อเสนอแนะของผู้สนใจ
ระบบติดตามและช่วยเหลือนักศึกษากลุ่มเสี่ยง	ตรวจสอบกระบวนการคัดกรอง การให้คำปรึกษา การส่งต่อ และการติดตามผลการคงอยู่ของนักศึกษา โดยคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลตามความเหมาะสม	รายงานสรุปการช่วยเหลือ บันทึกการติดตาม และสถิติการคงอยู่แยกตามรุ่นและหลักสูตร

มาตรการในตารางเป็นรายการที่ต้องตรวจสอบว่ามีการดำเนินการจริงและมีประสิทธิผลเพียงใด การประเมินต้องระบุข้อค้นพบและสถานะของแต่ละมาตรการตามหลักฐานที่ได้รับ โดยไม่สรุปว่ามหาวิทยาลัยมีมาตรการครบถ้วนหรือสามารถควบคุมความเสี่ยงได้แล้วเพียงเพราะมีขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติกำหนดไว้ หากพบว่ามาตรการใดมีข้อบกพร่องหรือไม่ครอบคลุมสาเหตุสำคัญของความเสี่ยง เจ้าของความเสี่ยงต้องกำหนดแนวทางปรับปรุง ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการ พร้อมติดตามผลการแก้ไขจนสามารถยืนยันได้ว่ามาตรการทำงานตามวัตถุประสงค์

4.1.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง

แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง R01 มุ่งเน้นการลดโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะไม่บรรลุเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียน ผ่านการพัฒนาระบบข้อมูล การวิเคราะห์สาเหตุของความคลาดเคลื่อน การปรับปรุงกระบวนการรับสมัครและขึ้นทะเบียน ตลอดจนการส่งเสริมการคงอยู่ของนักศึกษาปัจจุบัน การกำหนดมาตรการต้องมีความสัมพันธ์กับสาเหตุของความเสี่ยง โดยระบุหน่วยงานรับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ผลผลิต และหลักฐานการดำเนินงานให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินประสิทธิผลได้

ตารางที่ 4.1-5 แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R01

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. จัดทำฐานข้อมูลการรับนักศึกษาแบบบูรณาการ	จัดเก็บและตรวจสอบข้อมูลผู้สนใจ ผู้สมัคร ผู้ผ่านการคัดเลือก ผู้ยืนยันสิทธิ์ และผู้ขึ้นทะเบียน แยกตามคณะ หลักสูตร และรอบรับสมัคร พร้อมกระทบยอดข้อมูลจากระบบที่เกี่ยวข้อง	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ร่วมกับคณะและหลักสูตร	ก่อนและหลังปิดแต่ละรอบรับสมัคร ตลอดปีงบประมาณ 2570	ฐานข้อมูลที่ตรวจสอบได้ รายงานผลการรับรายรอบ และรายงานเปรียบเทียบแผนกับผล
2. วิเคราะห์ช่องว่างของการรับนักศึกษาและสาเหตุการสูญเสียผู้สมัคร	วิเคราะห์อัตราการเปลี่ยนสถานะของผู้สมัครในแต่ละขั้นตอน ระบุหลักสูตรหรือรอบที่มีช่องว่างสูง และรวบรวมเหตุผลของการไม่ยืนยันสิทธิ์หรือไม่ขึ้นทะเบียน	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ร่วมกับคณะและหลักสูตร	หลังปิดแต่ละรอบรับสมัคร และสรุปภาพรวมรายไตรมาส	รายงาน Admission Funnel และข้อเสนอปรับปรุงกระบวนการรายหลักสูตร
3. พัฒนาการแนะแนวและการเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายเชิงรุก	วิเคราะห์โรงเรียนและกลุ่มผู้เรียนเป้าหมาย วางแผนกิจกรรมตามความต้องการของแต่ละหลักสูตร และติดตามผลจากการแสดงความสนใจสู่การสมัครและขึ้นทะเบียน	หน่วยงานด้านแนะแนวและประชาสัมพันธ์ ร่วมกับคณะและหลักสูตร	ก่อนและระหว่างรอบรับสมัคร	แผนแนะแนวรายกลุ่มเป้าหมาย รายงานผลการติดตาม และข้อมูลอัตราการเปลี่ยนผู้สนใจเป็นผู้สมัคร
4. ปรับปรุงการให้บริการรับสมัครและยืนยันสิทธิ์	ทบทวนขั้นตอนที่อาจเป็นอุปสรรคต่อผู้สมัคร พัฒนาการแจ้งเตือนกำหนดการและการให้	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน ร่วมกับคณะและหน่วย	ทุกช่วงรับสมัครและขึ้นทะเบียน	รายงานการปรับปรุงบริการ บันทึกการติดตามผู้สมัคร และสถิติการสละสิทธิ์

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
	คำปรึกษา รวมทั้งจัดเก็บเหตุผลการสละสิทธิ์เพื่อนำไปปรับปรุงบริการ	บริการที่เกี่ยวข้อง		หรือไม่ขึ้นทะเบียน
5. ทบทวนข้อมูลหลักสูตรและความพร้อมในการรองรับผู้เรียน	ตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลหลักสูตร ค่าใช้จ่าย ทุนการศึกษา รูปแบบการเรียน และโอกาสทางอาชีพ พร้อมประเมินความพร้อมด้านอาจารย์ ห้องเรียน และสิ่งสนับสนุน	คณะและหลักสูตรร่วมกับหน่วยงานด้านวิชาการและประชาสัมพันธ์	ก่อนเปิดรับสมัครแต่ละรอบ และทบทวนตามความจำเป็น	ข้อมูลหลักสูตรที่ตรวจสอบแล้ว รายงานความพร้อม และข้อเสนอพัฒนาหลักสูตรหรือบริการ
6. พัฒนาระบบติดตามและส่งเสริมการคงอยู่ของนักศึกษา	วิเคราะห์อัตราการคงอยู่และการออกกลางคัน คัดกรองนักศึกษาที่มีความเสี่ยงด้านผลการเรียน เศรษฐกิจ หรือการปรับตัว และดำเนินการช่วยเหลือตามความเหมาะสม	คณะ อาจารย์ที่ปรึกษา และกองพัฒนานักศึกษา	ตลอดปีการศึกษาและสรุปผลรายภาคเรียน	รายงานการคงอยู่ของนักศึกษารายรุ่น รายงานผลการช่วยเหลือ และข้อมูลการออกกลางคัน
7. ทบทวนผลการดำเนินงานและปรับมาตรการตามสถานการณ์	วิเคราะห์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายและ KRI พิจารณามาตรการที่มีประสิทธิผลและมาตรการที่ต้องปรับปรุง พร้อมเสนอข้อสั่งการต่อผู้บริหาร	เจ้าของความเสี่ยงหลัก ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายไตรมาส และเมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีนัยสำคัญ	รายงานติดตามความเสี่ยง ข้อเสนอปรับมาตรการ และบันทึกข้อสั่งการ

การดำเนินมาตรการแต่ละรายการต้องคำนึงถึงความเหมาะสมของทรัพยากรและงบประมาณ โดยใช้แผนงานและแหล่งเงินที่ได้รับอนุมัติเป็นฐาน หากมาตรการจำเป็นต้องใช้งบประมาณเพิ่มเติม ให้หน่วยงานรับผิดชอบจัดทำรายละเอียดค่าใช้จ่าย ผลผลิต และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อเสนอพิจารณาตามขั้นตอนและอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง การประเมินความสำเร็จต้องแยกระหว่างการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น การจัดกิจกรรมแนะแนวแล้วเสร็จเป็นเพียงผลผลิตของมาตรการ ขณะที่การเพิ่มขึ้นของผู้สมัครที่มีคุณสมบัติและผู้ขึ้นทะเบียนจริงเมื่อเทียบกับฐานข้อมูลที่ตรวจสอบได้ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการประเมินประสิทธิผลของมาตรการมากกว่า

4.1.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI)

การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง R01 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามสัญญาณที่อาจส่งผลให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียน โดยให้ความสำคัญกับตัวชี้วัดที่สามารถนำมาใช้วิเคราะห์และดำเนินมาตรการแก้ไขได้ระหว่างปี ไม่จำเป็นต้องรอจนสิ้นสุดรอบปีการศึกษาจึงทราบว่าผลการดำเนินงานไม่บรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ 4.1-6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-01.1	อัตราขึ้นทะเบียนนักศึกษาใหม่จริงต่อแผนสะสม	จำนวนผู้ขึ้นทะเบียนจริงสะสม ÷ จำนวนเป้าหมายสะสม ณ วันตัดยอดเดียวกัน × 100	ระหว่างรอบรับสมัครตามจุดติดตามที่กำหนด และหลังปิดแต่ละรอบ	แจ้งเตือนเมื่อผลจริงต่ำกว่าเส้นทางเป้าหมายสะสมที่ได้รับความเห็นชอบ โดยกำหนดเกณฑ์ให้เหมาะสมกับหลักสูตรและรอบรับสมัคร
KRI-01.2	อัตราการสูญเสียผู้สมัครระหว่างขั้นตอน	จำนวนผู้ที่ไม่ดำเนินการต่อจากขั้นตอนก่อนหน้า ÷ จำนวนผู้ที่เข้าสู่ขั้นตอนก่อนหน้า × 100 โดยแยกวิเคราะห์แต่ละช่วงของกระบวนการ	หลังจุดสิ้นสุดของแต่ละขั้นตอนและแต่ละรอบรับสมัคร	แจ้งเตือนเมื่ออัตราการสูญเสียสูงกว่าค่าฐานของช่วงหรือหลักสูตรที่เปรียบเทียบได้
KRI-01.3	อัตราการคงอยู่ของนักศึกษา	จำนวนนักศึกษาในรุ่นเดียวกันที่ยังคงสถานภาพตามนิยามที่กำหนด ÷ จำนวนฐานของรุ่นนั้น × 100 โดยกำหนดวันตัดยอดและไม่นับผู้สำเร็จการศึกษาตามปกติเป็นผู้สูญเสียจากการออกกลางคัน	รายภาคเรียน	แจ้งเตือนเมื่ออัตราการคงอยู่ต่ำกว่าค่าฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนดตามหลักสูตรและรุ่นนักศึกษา

การกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือนต้องอาศัยข้อมูลผลการดำเนินงานย้อนหลังและเป้าหมายที่ได้รับความเห็นชอบ โดยควรพิจารณาลักษณะการรับสมัครของแต่ละหลักสูตร เนื่องจากปฏิทินรับสมัครและพฤติกรรมของกลุ่มผู้เรียนอาจแตกต่างกัน การกำหนดเกณฑ์เป็นค่าร้อยละเดียวกันทั้งหมดโดยไม่มีข้อมูลรองรับอาจทำให้การแจ้งเตือนคลาดเคลื่อนจากสถานการณ์จริง นอกจากนี้ ควรกำหนดผู้รับผิดชอบในการจัดเก็บและตรวจสอบข้อมูล KRI ให้ชัดเจน รวมทั้งจัดให้มีวิธีตรวจสอบความสอดคล้องของข้อมูลระหว่างรายงานการรับนักศึกษาและระบบทะเบียน โดยเฉพาะการนับจำนวนผู้สมัครหรือผู้ขึ้นทะเบียนซ้ำ การกำหนดสถานภาพผู้เรียน และการเลือก

ช่วงเวลาเปรียบเทียบ

4.1.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ

การกำกับติดตามความเสี่ยง R01 ต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับปฏิทินการรับสมัครและการจัดการศึกษา โดยให้หน่วยงานเจ้าของข้อมูลติดตามสถานการณ์ตามรอบที่เหมาะสม และให้เจ้าของความเสี่ยงสรุปผลในภาพรวมเพื่อประกอบการพิจารณาของผู้บริหารและคณะกรรมการเป็นรายไตรมาส ในการรายงานผลควรนำเสนอข้อมูลที่สามารถแสดงความสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมาย สถานการณ์ความเสี่ยง และผลการดำเนินมาตรการได้อย่างชัดเจน ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R01

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (KPI)	จำนวนนักศึกษาใหม่เทียบกับแผน และการเปลี่ยนแปลงจำนวนนักศึกษารวมเทียบกับเป้าหมาย	รายงานทะเบียนนักศึกษาและรายงานผลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์
สถานการณ์และสัญญาณเตือน (KRI)	ผล KRI-01.1 ถึง KRI-01.3 เทียบกับค่าฐานและเกณฑ์เฝ้าระวังที่กำหนด	รายงาน Admission Funnel และรายงานการคงอยู่ของนักศึกษา
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรค และผลผลิตที่แล้วเสร็จ	รายงานผลกิจกรรมและหลักฐานการดำเนินงาน
ประสิทธิผลของมาตรการ	การเปลี่ยนแปลงของอัตราการสมัคร การยืนยันสิทธิ์ การขึ้นทะเบียน และการคงอยู่ที่อาจเชื่อมโยงกับมาตรการ	ผลการเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินมาตรการ รวมถึงผลการทดสอบการควบคุม
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I ภายหลังพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการควบคุม พร้อมเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง	แบบประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และหลักฐานสนับสนุน
ข้อเสนอเพื่อการตัดสินใจ	มาตรการที่ควรปรับปรุง ข้อจำกัดของทรัพยากร และประเด็นที่ต้องได้รับข้อสั่งการ	รายงานวิเคราะห์และมติหรือข้อสั่งการของผู้บริหาร

การยืนยันระดับความเสี่ยงคงเหลือต้องเริ่มจากการตรวจสอบว่ามาตรการควบคุมมีการดำเนินการจริงและมีประสิทธิผลเพียงใด จากนั้นจึงประเมินว่าโอกาสเกิดหรือผลกระทบเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีเหตุผลหรือไม่ โดยใช้ข้อมูลและเกณฑ์ประเมินที่สอดคล้องกัน ทั้งนี้ การลดลงของคะแนนความเสี่ยงต้องมีหลักฐานสนับสนุน ไม่ใช่ปรับลดเพียงเพราะการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จหรือใช้งบประมาณครบตามแผน หากพบว่าผลการรับนักศึกษาและการคงอยู่ยังไม่ดีขึ้นตามเป้าหมาย เจ้าของความเสี่ยงต้องวิเคราะห์สาเหตุ ทบทวนมาตรการ และเสนอแนวทางปรับปรุงตามความเหมาะสม ในกรณีที่พบแนวโน้มการรับนักศึกษาต่ำกว่าเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ หรือมีเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาและทรัพยากรของมหาวิทยาลัย เจ้าของความเสี่ยงต้องพิจารณารายงานต่อผู้บริหารตามสายบังคับบัญชาโดยไม่ล่าช้า และไม่จำเป็นต้องรอรอบรายงานประจำไตรมาส

4.1.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R01 ด้านจำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย มุ่งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารจัดการการรับนักศึกษาและการดูแลนักศึกษาปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพ สามารถติดตามสถานการณ์ วิเคราะห์สาเหตุของความเสี่ยง และกำหนดมาตรการปรับปรุงได้อย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายด้านจำนวนผู้เรียนและคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับและแนวทางประเมินผล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.1-8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง R01

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีระบบข้อมูลการรับนักศึกษาที่ถูกต้อง ครบถ้วน และสามารถตรวจสอบได้	มหาวิทยาลัยสามารถจัดเก็บและเชื่อมโยงข้อมูลผู้สนใจ ผู้สมัคร ผู้ผ่านการคัดเลือก ผู้ยืนยันสิทธิ์ และผู้ขึ้นทะเบียนได้อย่างเป็นระบบ โดยจำแนกข้อมูลตามคณะ หลักสูตร และรอบรับสมัคร เพื่อสนับสนุนการวิเคราะห์และตัดสินใจ	ฐานข้อมูลการรับนักศึกษา รายงานผลการรับนักศึกษารายหลักสูตร ผลการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล และรายงานเปรียบเทียบแผนกับผลการรับจริง
2. สามารถวิเคราะห์ช่องว่างและสาเหตุของการรับนักศึกษาไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	มหาวิทยาลัยสามารถระบุขั้นตอนที่มีการสูญเสียผู้สมัคร วิเคราะห์สาเหตุของการไม่ยืนยันสิทธิ์หรือไม่ขึ้นทะเบียน และจำแนกหลักสูตรหรือกลุ่มเป้าหมายที่ควรได้รับการปรับปรุงมาตรการอย่างเหมาะสม	รายงานวิเคราะห์ Admission Funnel อัตราการเปลี่ยนสถานะของผู้สมัคร ข้อมูลเหตุผลการสละสิทธิ์ และผลการวิเคราะห์ช่องว่างการรับนักศึกษา
3. เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการรับสมัครและการขึ้นทะเบียนนักศึกษา	มหาวิทยาลัยสามารถปรับปรุงการให้ข้อมูล การแนะแนว การรับสมัคร การแจ้งเตือน และการยืนยันสิทธิ์ให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย เพื่อลดการสูญเสียผู้สมัครระหว่างกระบวนการและเพิ่มโอกาสในการรับนักศึกษาได้ตามแผน	ผลการติดตาม KRI-01.1 และ KRI-01.2 อัตราการขึ้นทะเบียนจริงต่อแผน อัตราการสูญเสียผู้สมัครในแต่ละขั้นตอน และผลการเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุงกระบวนการ
4. มีระบบติดตามและส่งเสริมการคงอยู่ของนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยสามารถตรวจพบสัญญาณความเสี่ยงของนักศึกษาที่อาจพักการเรียน ลาออก หรือพ้นสภาพได้รวดเร็วขึ้น และประสานการให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือตามลักษณะปัญหา เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถเรียนต่อได้อย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตาม KRI-01.3 รายงานอัตราการคงอยู่ของนักศึกษา สถิติการออกกลางคันรายหลักสูตร และรายงานผลการให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือนักศึกษา
5. เพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายด้านจำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวม	มหาวิทยาลัยมีแนวทางบริหารจัดการจำนวนผู้เรียนที่เชื่อมโยงระหว่างการรับนักศึกษาใหม่และการรักษานักศึกษาปัจจุบัน สามารถนำผลการวิเคราะห์ไปปรับปรุงแผนการรับนักศึกษาและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ได้อย่างเหมาะสม	รายงานผลการรับนักศึกษาใหม่เทียบกับแผน รายงานจำนวนนักศึกษารวม ผลการดำเนินงานตาม KPI-S2 และข้อมูลแนวโน้มจำนวนผู้เรียนที่ผ่านการตรวจสอบ
6. ส่งเสริมประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลจำนวนผู้เรียนและ	แผนการจัดการเรียนการสอน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
การบริหารทรัพยากรและคุณภาพการจัดการศึกษา	แนวโน้มการรับนักศึกษาไปประกอบการวางแผนเปิดรายวิชา การจัดภาระงานอาจารย์ การใช้ห้องเรียน และการจัดสรรทรัพยากรให้สอดคล้องกับความต้องการและศักยภาพของแต่ละหลักสูตร โดยคำนึงถึงคุณภาพการจัดการศึกษาควบคู่กัน	ข้อมูลภาระงานอาจารย์ รายงานการใช้ทรัพยากร ผลการทบทวนแผนรับนักศึกษา และรายงานประเมินความพร้อมของหลักสูตร

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องพิจารณาทั้งผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome) ของการดำเนินมาตรการ โดยผลผลิตสะท้อนความสำเร็จของกิจกรรมหรือกระบวนงาน เช่น การจัดทำฐานข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้สมัคร การดำเนินกิจกรรมแนะแนว และการพัฒนาระบบดูแลนักศึกษา ขณะที่ผลลัพธ์สะท้อนการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นต่อความสามารถในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ อัตราการขึ้นทะเบียนนักศึกษาใหม่ อัตราการสูญเสียผู้สมัครระหว่างขั้นตอน อัตราการคงอยู่ของนักศึกษา และความก้าวหน้าของจำนวนนักศึกษารวมเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

ทั้งนี้ การประเมินประสิทธิผลของมาตรการต้องอาศัยข้อมูลที่มีความถูกต้องและสามารถเปรียบเทียบได้ โดยพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจมีผลต่อจำนวนผู้เรียนร่วมด้วย เพื่อไม่สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของผลการดำเนินงานเกิดจากมาตรการใดมาตรการหนึ่งโดยไม่มีหลักฐานสนับสนุนอย่างเพียงพอ
การยืนยันว่าระดับความเสี่ยงลดลงต้องอาศัยข้อมูลผลการดำเนินงานจริง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ และหลักฐานแสดงประสิทธิผลของมาตรการควบคุม เพื่อประกอบการทบทวนระดับโอกาสเกิดและผลกระทบตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยไม่ถือว่าการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จเป็นหลักฐานว่าความเสี่ยงลดลงโดยอัตโนมัติ การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารจัดการจำนวนผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำข้อมูลมาใช้ประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์และการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

4.2 ความเสี่ยง R02 : รายได้และกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและการดำเนินงาน

4.2.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

การบริหารการเงินและงบประมาณเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ทั้งด้านการจัดการศึกษา การวิจัยและนวัตกรรม การบริการวิชาการ การทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม และการบริหารจัดการองค์กร โดยมหาวิทยาลัยจำเป็นต้องมีรายได้และทรัพยากรทางการเงินที่เพียงพอ รวมทั้งสามารถบริหารกระแสเงินสดให้สอดคล้องกับภาระรายจ่ายและภาระผูกพันที่ถึงกำหนดชำระ เพื่อให้การดำเนินภารกิจเป็นไปอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ ความเสี่ยงด้านรายได้และกระแสเงินสดมิได้จำกัดอยู่เพียงกรณีที่มหาวิทยาลัยมีรายได้ต่ำกว่ารายจ่ายตามแผนงบประมาณเท่านั้น แต่ยังครอบคลุมสถานการณ์ที่รายรับเกิดขึ้นล่าช้ากว่าประมาณการ เงินคงเหลือบางประเภทมีเงื่อนไขจำกัดการใช้จ่าย หรือภาระผูกพันและรายจ่ายที่ถึงกำหนดชำระมีจำนวนสูงกว่าเงินสดที่สามารถนำมาใช้ได้ในช่วงเวลาเดียวกัน แม้มหาวิทยาลัยจะมีงบประมาณที่ได้รับจัดสรรหรือมีประมาณการรายรับเพียงพอในภาพรวมของปีงบประมาณ ก็อาจประสบข้อจำกัดด้านสภาพคล่องในบางช่วงเวลาได้

สำหรับปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 มหาวิทยาลัยมีวงเงินตามแผนปฏิบัติราชการรวม 612,704,490 บาท ประกอบด้วยงบประมาณแผ่นดินจำนวน 485,577,800 บาท และเงินรายได้จำนวน 127,126,690 บาท อย่างไรก็ตาม วงเงินดังกล่าวเป็นข้อมูลด้านการวางแผนและการจัดสรรทรัพยากร มิใช่จำนวนเงินสดที่สามารถใช้จ่ายได้ทั้งหมด ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง การประเมินความเสี่ยงด้านสภาพคล่องจึงต้องพิจารณารายรับที่เกิดขึ้นจริง เงินคงเหลือที่สามารถใช้ได้ตามข้อกำหนดของแต่ละแหล่งเงิน ภาระผูกพันที่มีอยู่ และกำหนดเวลาการจ่ายเงินประกอบกัน

หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถบริหารกระแสเงินสดให้สอดคล้องกับภาระผูกพันและรายจ่ายที่จำเป็น อาจส่งผลให้การดำเนินโครงการและกิจกรรมตามแผนปฏิบัติราชการเกิดความล่าช้า กระทบต่อการจัดซื้อจัดจ้าง การชำระเงินตามสัญญา การจัดหาวัสดุและครุภัณฑ์ การบำรุงรักษาสิ่งสนับสนุนการดำเนินงาน ตลอดจนความเชื่อมั่นของคู่สัญญาและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความเสี่ยงประเด็นนี้จึงมุ่งเน้นการสร้างความสมดุลระหว่างรายรับ รายจ่าย และภาระผูกพันตามช่วงเวลา โดยใช้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและสามารถตรวจสอบได้ ประกอบกับการจัดทำประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า การติดตามความคลาดเคลื่อนของรายรับ การควบคุมการก่อภาระผูกพัน และการปรับแผนการใช้จ่ายอย่างเหมาะสมภายใต้กฎหมาย ระเบียบ และอำนาจอนุมัติที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การจัดการความเสี่ยงด้านการเงินต้องไม่มุ่งเน้นเพียงการลดหรือชะลอรายจ่ายโดยไม่พิจารณาความสำคัญของภารกิจ แต่ต้องให้ความสำคัญกับความต่อเนื่องของการดำเนินงาน ความคุ้มค่าของการใช้ทรัพยากร และความสามารถในการชำระภาระผูกพันตามกำหนดด้วย

4.2.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.2-1 ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R02

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R02
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	รายได้และกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและการดำเนินงาน
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและตามหลักธรรมาภิบาล
วัตถุประสงค์	เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถบริหารรายได้ เงินคงเหลือ และกระแสเงินสดให้เพียงพอต่อภาระผูกพันและรายจ่ายจำเป็นตามกำหนดเวลา โดยปฏิบัติตามเงื่อนไขของแหล่งเงินและระเบียบที่เกี่ยวข้อง
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง	ผลการจัดเก็บรายได้เทียบกับแผน ความสามารถในการชำระภาระผูกพันตามกำหนด และผลการบริหารการเงินตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ข้อมูลฐานด้านงบประมาณ	แผนปฏิบัติราชการปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 วงเงินรวม 612,704,490 บาท
แหล่งงบประมาณ	งบประมาณแผ่นดิน 485,577,800 บาท และเงินรายได้ 127,126,690 บาท
สถานการณ์ที่ต้องเฝ้าระวัง	ความเสี่ยงจากรายจ่ายที่อาจสูงกว่ารายรับ และความไม่สอดคล้องระหว่างช่วงเวลาการรับเงินกับกำหนดชำระภาระผูกพัน
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	เงินสดและเงินรับที่สามารถนำมาใช้ได้ตามเงื่อนไขของแต่ละแหล่งเงินไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและรายจ่ายจำเป็นที่ถึงกำหนดชำระ
ขอบเขตการประเมิน	การบริหารรายรับ เงินคงเหลือ กระแสเงินสด รายจ่าย ภาระผูกพัน การก่อภาระผูกพัน และการบริหารเงินตามเงื่อนไขของแหล่งเงิน
ผลกระทบสำคัญ	การขาดสภาพคล่อง การชำระเงินล่าช้า การดำเนินโครงการหรือกิจกรรมหยุดชะงัก และผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านการเงินและงบประมาณ หรือผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	กองคลัง กองนโยบายและแผน หน่วยงานเจ้าของโครงการ หน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดหารายได้ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 5, Impact = 3 คะแนนความเสี่ยง = 15 ระดับสูง
สถานะของคะแนน	เป็นคะแนนสำหรับประกอบการประเมินเบื้องต้น ต้องตรวจสอบข้อมูลทางการเงิน เหตุผลประกอบคะแนน และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนการรับรองอย่างเป็นทางการ

หัวข้อ	รายละเอียด
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ผ่านการวางแผนกระแสเงินสด การควบคุมภาระผูกพัน การติดตามรายรับ และการบริหารรายจ่ายตามลำดับความสำคัญ
รอบการติดตาม	ตรวจติดตามข้อมูลทางการเงินเป็นรายเดือน และสรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส พร้อมรายงานเหตุการณ์สำคัญโดยไม่ล่าช้า

การประเมินความเสี่ยง R02 ต้องแยกความแตกต่างระหว่างวงเงินงบประมาณ รายได้ที่เกิดขึ้นตามเกณฑ์บัญชี เงินรับจริง และเงินสดที่สามารถใช้จ่ายได้ เนื่องจากข้อมูลดังกล่าวมีความหมายและข้อจำกัดในการนำไปใช้แตกต่างกัน โดยเฉพาะเงินคงเหลือที่มีข้อกำหนดเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเงื่อนไขการใช้จ่าย ไม่ควรนำมารวมเป็นเงินพร้อมใช้สำหรับชำระภาระผูกพันทุกประเภทโดยอัตโนมัติ การประเมินสภาพคล่องจึงต้องพิจารณาความสามารถในการนำเงินแต่ละแหล่งมาใช้ชำระรายการที่เกี่ยวข้องได้จริง

4.2.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง R02 ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างกระแสเงินรับ กระแสเงินจ่าย และภาระผูกพันตามช่วงเวลา โดยแยกเหตุการณ์ความเสี่ยงออกจากสาเหตุและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมได้อย่างเหมาะสมเหตุการณ์ความเสี่ยงหลักคือสถานการณ์ที่มหาวิทยาลัยมีเงินที่สามารถนำมาใช้ได้ตามเงื่อนไขของแหล่งเงิน รวมกับเงินรับที่คาดว่าจะได้รับอย่างมีหลักฐานรองรับ ไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและรายจ่ายจำเป็นที่ถึงกำหนดชำระในช่วงเวลาที่ประเมิน

ตารางที่ 4.2-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. รายรับต่ำกว่าประมาณการ	รายได้จากการดำเนินงานบางประเภทอาจต่ำกว่าเป้าหมายหรือมีความคลาดเคลื่อนจากสมมติฐานที่ใช้ประมาณการ	เงินรับจริงต่ำกว่าแผนและมีผลต่อความสามารถในการรองรับรายจ่าย	รายงานรายรับจริงเทียบแผน ข้อมูลแยกแหล่งรายได้ และการวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน
2. ความล่าช้าของกระแสเงินรับ	เงินรับบางประเภทอาจเข้าช้ากว่าช่วงเวลาที่ประมาณการไว้หรือการติดตามเงินค้างรับไม่เป็นไปตามกำหนด	เงินสดพร้อมใช้ลดลงในบางช่วง แม้ประมาณการรายรับทั้งปีจะเพียงพอ	รายงานเงินรับรายเดือน ทะเบียนลูกหนี้ อายุหนี้ และบันทึกการติดตามเงินค้างรับ
3. ความไม่สอดคล้องระหว่างช่วงเวลารับและจ่าย	ภาระรายจ่ายสำคัญอาจกระจุกตัวก่อนช่วงเวลาที่ได้รับเงิน หรือไม่มีการประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้าที่เพียงพอ	เกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่องระยะสั้นและอาจต้องปรับกำหนดการดำเนินงาน	แผนกระแสเงินสดรายการจ่ายตามกำหนดและข้อมูลเงินรับจริง
4. การก่อภาระ	การอนุมัติหรือก่อภาระผูกพัน	เกิดภาระที่ถึงกำหนด	ทะเบียนภาระผูกพัน

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
ผูกพัน	อาจไม่เชื่อมโยงกับข้อมูลเงินสดพร้อมใช้และกำหนดการรับเงิน	ชำระโดยไม่มีเงินรองรับอย่างเพียงพอ	เอกสารอนุมัติ สัญญา และแผนการจ่ายเงิน
5. ข้อจำกัดของแหล่งเงิน	เงินบางประเภทมีข้อกำหนดหรือวัตถุประสงค์การใช้จ่ายเฉพาะ ซึ่งไม่สามารถนำมาใช้กับภาระทุกประเภทได้	เกิดความคลาดเคลื่อนในการประเมินเงินที่สามารถนำมาใช้ได้จริง	รายงานเงินคงเหลือแยกแหล่งเงิน ข้อกำหนดการใช้เงิน และรายการผูกพันของแต่ละแหล่ง
6. การติดตามเงินค้างรับ	ระบบติดตามลูกหนี้หรือเงินค้างรับอาจไม่ต่อเนื่อง หรือไม่สามารถระบุความเป็นไปได้ในการเรียกเก็บเงินได้ชัดเจน	เงินรับล่าช้าและเพิ่มความไม่แน่นอนของประมาณการกระแสเงินสด	ทะเบียนลูกหนี้ รายงานอายุหนี้ หลักฐานการติดตาม และประวัติการรับชำระ
7. การประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	ข้อมูลแผนงบประมาณ รายรับ ภาระผูกพัน และกำหนดดำเนินโครงการอาจไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่สอดคล้องกัน	การตัดสินใจปรับแผนล่าช้า และอาจจัดลำดับรายจ่ายไม่เหมาะสมกับสถานการณ์	รายงานแผนงบประมาณ รายงานการเงิน ทะเบียนโครงการ และบันทึกการปรับแผน

การวิเคราะห์สาเหตุควรใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลังร่วมกับประมาณการล่วงหน้า โดยให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของเงินสดตามช่วงเวลา และแยกความแตกต่างระหว่างปัญหาการมีรายได้ไม่เพียงพอในภาพรวมกับปัญหาการรับเงินและจ่ายเงินไม่สอดคล้องกันในระยะสั้น การวิเคราะห์ยังต้องพิจารณาความสำคัญของภาระรายจ่าย เช่น รายจ่ายจำเป็นในการดำเนินภารกิจ รายจ่ายที่เกิดจากข้อผูกพันตามสัญญา และรายจ่ายที่สามารถปรับช่วงเวลาได้ตามอำนาจหน้าที่ เพื่อให้มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดแนวทางตอบสนองโดยไม่กระทบต่อภารกิจจำเป็นหรือก่อให้เกิดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติตามระเบียบ ทั้งนี้ ปัจจัยเสี่ยงแต่ละรายการต้องได้รับการตรวจสอบด้วยข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนสรุปว่าเป็นสาเหตุที่เกิดขึ้นจริงของสถานการณ์ด้านการเงิน

4.2.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน การประเมินความเสี่ยง R02 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 5 และ I = 3 คิดเป็นคะแนน 15 คะแนน จัดอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การประเมินระดับความเสี่ยงด้านการเงินต้องใช้ข้อมูลที่แสดงถึงความสามารถในการรองรับภาระผูกพันตามช่วงเวลา โดยไม่ใช้เพียงมูลค่างบประมาณหรือผลการเปรียบเทียบรายได้กับรายจ่ายตามแผนเป็นหลักฐานในการกำหนดระดับความเสี่ยง

ตารางที่ 4.2-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	5	มีประเด็นที่ต้องเฝ้าระวังด้านความสัมพันธ์ระหว่างรายรับ รายจ่าย และภาระผูกพัน แต่ยังต้องตรวจสอบข้อมูลเพื่อยืนยันว่ามีความเป็นไปได้ที่จะเกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่องในระดับสูงสุดตามเกณฑ์หรือไม่	รายงานกระแสเงินสดย้อนหลังอย่างน้อย 12 เดือน รายรับจริง รายจ่ายจริง เงินค้างรับ ภาระผูกพัน และจำนวนครั้งที่เกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง
Impact (I)	3	การขาดสภาพคล่องบางช่วงอาจสามารถบริหารได้ด้วยการปรับแผนตามอำนาจหน้าที่ แต่หากกระทบการชำระภาระผูกพันหรือภารกิจจำเป็น ผลกระทบอาจสูงกว่าระดับที่ประเมินไว้	การวิเคราะห์ภาระจ่ายสำคัญในช่วง 30, 60 และ 90 วัน ข้อมูลการชำระเงินล่าช้า ผลกระทบต่อการดำเนินงานและคู่สัญญา
คะแนน L × I	15 คะแนน ระดับสูง	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นเพื่อกำหนดระดับความสำคัญในการบริหารจัดการ	หลักฐานประกอบคะแนน L และ I ที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ยังต้องประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมด้านกระแสเงินสด การอนุมัติภาระผูกพัน และการติดตามเงินค้างรับ	ผลการทดสอบมาตรการควบคุม รายงานกระแสเงินสดและ KRI ที่ตรวจสอบได้ รวมถึงเหตุผลประกอบคะแนนหลังพิจารณาการควบคุม

เกณฑ์ประเมิน R02 รายได้และกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและการดำเนินงาน

ใช้อัตราความครอบคลุมภาระจ่าย 90 วัน สำหรับโอกาสเกิด และจำนวนวันที่ชำระภาระผูกพันล่าช้าเนื่องจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่องสำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) อัตราความครอบคลุมภาระจ่าย 90 วัน	ผลกระทบ (I) ระยะเวลาชำระเงินล่าช้า
5 สูงมาก	ต่ำกว่า 0.60 เท่า	มากกว่า 60 วัน
4 สูง	0.60 ถึงต่ำกว่า 0.80 เท่า	31–60 วัน
3 ปานกลาง	0.80 ถึงต่ำกว่า 1.00 เท่า	16–30 วัน
2 ต่ำ	1.00 ถึงต่ำกว่า 1.20 เท่า	1–15 วัน
1 ต่ำมาก	ตั้งแต่ 1.20 เท่าขึ้นไป	0 วัน

สูตรอัตราความครอบคลุมภาระจ่าย

$$\frac{\text{เงินสดพร้อมใช้ + เงินรับคาดการณ์ที่มีหลักฐานรองรับ}}{\textbf{ภาระจ่ายครบกำหนดใน 90 วัน}}$$

ควรแยกเงินตามข้อจำกัดของแหล่งเงิน และไม่นับการชำระล่าช้าที่เกิดจากเอกสารหรือขั้นตอนอนุมัติเป็นเหตุด้านสภาพคล่องโดยอัตโนมัติ

เพื่อให้การประเมินผลกระทบมีความสมเหตุสมผล ควรจัดทำการวิเคราะห์สถานการณ์ด้านสภาพคล่องอย่างน้อย 3 ช่วงเวลา ได้แก่ 30 วัน 60 วัน และ 90 วัน โดยพิจารณาเงินที่สามารถนำมาใช้ได้ตามข้อจำกัดของแต่ละแหล่งเงิน เงินรับที่คาดว่าจะได้รับอย่างมีหลักฐานรองรับ และภาระจ่ายที่ถึงกำหนดในแต่ละช่วงเวลา นอกจากนี้ ควรพิจารณาสถานการณ์ที่รายรับต่ำกว่าประมาณการหรือได้รับล่าช้ากว่ากำหนด เพื่อประเมินว่ามหาวิทยาลัยมีความสามารถรองรับความผันผวนของกระแสเงินสดได้มากน้อยเพียงใด และภารกิจใดอาจได้รับผลกระทบหากสถานการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้น การรับรองระดับความเสี่ยงจึงต้องพิจารณาทั้งแนวโน้มและความรุนแรงของเหตุการณ์ พร้อมตรวจสอบว่าการกำหนดคะแนนสอดคล้องกับข้อมูลจริงและเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยใช้ในการประเมินหรือไม่

4.2.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน การตรวจสอบมาตรการควบคุมภายในด้านการเงินมีวัตถุประสงค์เพื่อพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยมีระบบที่สามารถติดตามและป้องกันข้อจำกัดด้านสภาพคล่องได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถตรวจพบความคลาดเคลื่อนระหว่างรายรับ รายจ่าย และภาระผูกพันได้ก่อนเกิดผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ การประเมินต้องแยกความเพียงพอของการออกแบบมาตรการควบคุมออกจากประสิทธิผลของการนำมาตรการไปปฏิบัติจริง โดยใช้หลักฐานทางบัญชี การเงิน และการอนุมัติรายการที่เกี่ยวข้องประกอบการตรวจสอบ

ตารางที่ 4.2-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ระบบประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า	ตรวจสอบความครบถ้วนของประมาณการรายรับ รายจ่าย และภาระผูกพันในช่วง 90 วัน พร้อมเปรียบเทียบประมาณการย้อนหลังกับผลการรับจ่ายจริง	ตารางประมาณการกระแสเงินสด รายงานกระแสเงินสดจริง และเอกสารสมมติฐานประกอบ
การตรวจสอบเงินคงเหลือและข้อจำกัดแหล่งเงิน	ตรวจสอบการกระทบยอดเงินคงเหลือกับข้อมูลบัญชีและธนาคาร รวมทั้งการจำแนกเงินที่สามารถใช้จ่ายได้ตามข้อกำหนด	รายงานเงินคงเหลือ รายงานกระทบยอด และข้อมูลเงื่อนไขการใช้เงิน
การควบคุมก่อนก่อภาระผูกพัน	สุ่มตรวจรายการสำคัญว่ามีการตรวจสอบความเพียงพอของแหล่งเงิน อำนาจอนุมัติ และกำหนดจ่ายก่อนก่อภาระผูกพันหรือไม่	เอกสารอนุมัติ สัญญา ทะเบียนภาระผูกพัน และรายการตรวจสอบก่อนอนุมัติ
การติดตามรายรับ	ตรวจสอบทะเบียนลูกหนี้และอายุหนี้ รวมทั้งผล	รายงานรายรับจริง ทะเบียน

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
และเงินค้างรับ	การดำเนินการติดตามรายรับที่ต่ำกว่าประมาณการหรือได้รับล่าช้า	ลูกหนี้ รายงานอายุหนี้ และบันทึกการติดตาม
การควบคุมและจัดลำดับรายจ่าย	ตรวจสอบว่ามีการพิจารณาความสำคัญของภาระจ่ายและการปรับแผนภายใต้อำนาจอนุมัติอย่างเหมาะสม	แผนการใช้จ่าย รายงานทบทวนงบประมาณ และเอกสารการปรับแผน
ระบบเฝ้าระวังและรายงานสภาพคล่อง	ตรวจสอบการรายงานสถานการณ์ที่เข้าเกณฑ์แจ้งเตือน และติดตามว่ามีการดำเนินการตามข้อสั่งการหรือไม่	รายงานสถานการณ์สภาพคล่อง บันทึกการแจ้งเตือน มติหรือข้อสั่งการ และผลการติดตาม

การตรวจสอบต้องพิจารณาทั้งความครบถ้วนของขั้นตอนควบคุมและผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง ตัวอย่างเช่น การจัดทำประมาณการกระแสเงินสดได้ครบทุกเดือนเป็นเพียงหลักฐานว่ามีการดำเนินกิจกรรมตามมาตรการ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันว่ามาตรการดังกล่าวสามารถลดความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ การประเมินประสิทธิผลจึงต้องพิจารณาความแม่นยำของประมาณการ ความสามารถในการตรวจพบช่วงเวลาที่มีเงินไม่เพียงพอล่วงหน้า การดำเนินการแก้ไขก่อนภาระผูกพันถึงกำหนด และการลดจำนวนเหตุการณ์ที่ไม่สามารถชำระภาระตามกำหนด อันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง หากพบว่ามาตรการควบคุมมีข้อบกพร่องหรือยังไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ตามวัตถุประสงค์ ต้องกำหนดแนวทางปรับปรุง ผู้รับผิดชอบ และระยะเวลาดำเนินการ พร้อมติดตามผลการแก้ไขจนมีหลักฐานเพียงพอสำหรับประเมินประสิทธิผล

4.2.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง R02 มุ่งเน้นการลดโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะมีเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและรายจ่ายจำเป็น โดยพัฒนาระบบประมาณการและติดตามกระแสเงินสด การควบคุมการก่อภาระผูกพัน การติดตามรายรับ และการจัดลำดับการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับความสามารถทางการเงิน การกำหนดมาตรการต้องเชื่อมโยงกับสาเหตุของความเสี่ยงและกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ผลผลิต และหลักฐานเพื่อใช้ติดตามประเมินผล

ตารางที่ 4.2-5 แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R02

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. จัดทำประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า	จัดทำประมาณการเงินรับเงินจ่าย และภาระผูกพันล่วงหน้าแบบปรับเลื่อนช่วงเวลาต่อเนื่อง (Rolling Cash Forecast) อย่างน้อย 90 วัน โดยแยกตามแหล่ง	กองคลัง ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลรายรับและรายจ่าย	เริ่มดำเนินการในไตรมาสที่ 1 และทบทวนรายเดือน	รายงาน Cash Flow Forecast รายเดือน พร้อมสมมติฐานและผลการเปรียบเทียบกับข้อมูลจริง

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
	เงินและข้อจำกัดการใช้จ่าย พร้อมระบุสมมติฐานการรับเงิน			
2. พัฒนาระบบติดตามรายรับและความคลาดเคลื่อนจากแผน	เปรียบเทียบรายรับจริงกับประมาณการแยกตามแหล่งรายได้ วิเคราะห์สาเหตุของความคลาดเคลื่อน และปรับประมาณการให้สอดคล้องกับสถานการณ์	กองคลัง ร่วมกับหน่วยงานที่รับผิดชอบการจัดหารายได้	รายเดือน	รายงานรายรับจริงเทียบแผน และรายงานวิเคราะห์ความคลาดเคลื่อน
3. ควบคุมความพร้อมทางการเงินก่อนก่อภาระผูกพัน	ตรวจสอบวงเงินและเงินที่สามารถใช้จ่ายได้ตามเงื่อนไขของแหล่งเงิน รวมถึงกำหนดเวลาการรับเงินและการจ่ายเงิน ก่อนดำเนินการก่อภาระผูกพันตามอำนาจหน้าที่	กองคลัง กองนโยบายและแผน หน่วยงานด้านพัสดุ และหน่วยงานเจ้าของโครงการ	ทุกครั้งก่อนก่อภาระผูกพันที่เกี่ยวข้อง	ทะเบียนภาระผูกพัน เอกสารตรวจสอบความพร้อม และหลักฐานการอนุมัติ
4. ติดตามและบริหารเงินค้างรับ	จัดทำรายงานลูกหนี้และเงินค้างรับแยกตามประเภทและอายุหนี้ วิเคราะห์สาเหตุการรับเงินล่าช้า และกำหนดแนวทางติดตามให้สอดคล้องกับสิทธิและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	กองคลัง ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของรายได้	รายเดือน	ทะเบียนลูกหนี้ รายงานอายุหนี้ และผลการติดตามเงินค้างรับ
5. ทบทวนและจัดลำดับความสำคัญของรายจ่าย	วิเคราะห์รายจ่ายจำเป็นและรายจ่ายที่สามารถปรับระยะเวลาดำเนินการได้ พร้อมจัดทำข้อเสนอปรับแผนเมื่อประมาณการกระแสเงินสดแสดงข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง โดยไม่กระทบภารกิจจำเป็นหรือฝ่าฝืนข้อ	กองคลัง กองนโยบายและแผน และหน่วยงานเจ้าของโครงการ	รายไตรมาส และเมื่อเกิดสัญญาณแจ้งเตือน	รายงานวิเคราะห์รายจ่าย แผนการใช้จ่ายที่ปรับปรุง และหลักฐานการอนุมัติ

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
	ผูกพัน			
6. พัฒนาระบบเฝ้าระวังและรายงานสภาพคล่อง	จัดทำรายงานอัตราความครอบคลุมภาระจ่ายในช่วง 30, 60 และ 90 วัน พร้อมแสดงภาระผูกพันที่ใกล้ครบกำหนดและรายการที่ต้องติดตามเป็นพิเศษ	กองคลัง ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลภาระผูกพัน	รายเดือน และเพิ่มเติมเมื่อเกิดเหตุการณ์สำคัญ	รายงานสถานการณ์สภาพคล่อง ตารางตัวชี้วัด และบันทึกการแจ้งเตือน
7. ทบทวนผลการดำเนินงานและปรับมาตรการตามสถานการณ์	วิเคราะห์ความแม่นยำของประมาณการ เหตุการณ์ด้านสภาพคล่อง และผลการดำเนินมาตรการ เพื่อพิจารณาปรับปรุงกระบวนงานและการจัดสรรทรัพยากรตามความเหมาะสม	เจ้าของความเสี่ยงหลัก ร่วมกับกองคลังและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายไตรมาส และเมื่อสถานการณ์มีนัยสำคัญ	รายงานติดตามความเสี่ยง ผลการประเมินมาตรการ และข้อสั่งการที่เกี่ยวข้อง

การดำเนินมาตรการด้านการเงินต้องพิจารณาข้อจำกัดของแหล่งเงิน กฎหมาย ระเบียบ และอำนาจอนุมัติที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะการปรับแผนงบประมาณ การเปลี่ยนแปลงระยะเวลาดำเนินโครงการ และการบริหารภาระผูกพันตามสัญญา หากการดำเนินมาตรการจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหรืองบประมาณเพิ่มเติม ให้หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดทำรายละเอียดความจำเป็น แหล่งเงิน ผลผลิต และผลลัพธ์ที่คาดว่าจะได้รับ เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนและอำนาจอนุมัติของมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ การจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสดหรือการติดตามรายรับครบตามรอบเวลาเป็นเพียงผลผลิตของมาตรการ การพิจารณาประสิทธิผลต้องตรวจสอบด้วยว่ามาตรการช่วยให้มหาวิทยาลัยทราบสถานการณ์ล่วงหน้า สามารถปรับแผนได้ทันเวลา และลดโอกาสเกิดปัญหาการชำระภาระผูกพันอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่องได้จริงหรือไม่

4.2.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง R02 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามสัญญาณที่อาจบ่งชี้ว่ามหาวิทยาลัยมีความเสี่ยงด้านรายได้และสภาพคล่องเพิ่มสูงขึ้น โดยมุ่งเน้นตัวชี้วัดที่สามารถใช้ประกอบการตัดสินใจและดำเนินมาตรการได้ก่อนเกิดข้อจำกัดในการชำระภาระผูกพันตัวชี้วัดที่ใช้ต้องแยกข้อมูลที่เกิดขึ้นจริงออกจากข้อมูลประมาณการ และระบุวิธีคำนวณ แหล่งข้อมูล รอบการติดตาม และเกณฑ์แจ้งเตือนให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลาได้อย่างถูกต้อง

ตารางที่ 4.2-6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-02.1	อัตรารายรับจริงเทียบกับแผนรับเงินสะสม	รายรับจริงสะสม ÷ แผนรับเงินสะสม × 100 โดยจำแนกตามแหล่งเงินและใช้ช่วงเวลาตรงกัน	รายเดือน	แจ้งเตือนเมื่อรายรับจริงต่ำกว่าแผนสะสมอย่างมีนัยสำคัญตามเกณฑ์ที่กำหนด และมีแนวโน้มกระทบกระแสเงินสด
KRI-02.2	อัตราความครอบคลุมภาระจ่ายในช่วง 90 วัน	(เงินสดที่ใช้จ่ายได้ตามเงื่อนไข + เงินรับคาดการณ์ภายใน 90 วันที่มีหลักฐานรองรับ) ÷ ภาระจ่ายที่ถึงกำหนดภายใน 90 วัน โดยจัดกลุ่มเงินรับและรายจ่ายให้สอดคล้องกับข้อจำกัดของแหล่งเงิน	รายเดือน และเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญ	ต่ำกว่า 1.00 เท่าเป็นเกณฑ์เฝ้าระวังที่เสนอให้พิจารณา โดยต้องตรวจสอบองค์ประกอบของเงินรับและภาระจ่ายก่อนสรุปสถานการณ์
KRI-02.3	ภาระผูกพันที่ครบกำหนดแต่ยังไม่ชำระ	มูลค่าและจำนวนรายการที่ครบกำหนดชำระแต่ยังไม่ได้ชำระ โดยจำแนกตามอายุรายการ ประเภทภาระผูกพัน และสาเหตุความล่าช้า	รายเดือน	พบรายการสำคัญที่ค้างชำระเนื่องจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง หรือมีแนวโน้มค้างชำระเพิ่มขึ้น

การใช้ KRI-02.2 ต้องให้ความสำคัญกับความถูกต้องของข้อมูลในตัวเศษและตัวส่วน โดยเฉพาะการพิจารณาเฉพาะเงินสดที่สามารถนำมาใช้ชำระภาระจ่ายนั้นได้ตามข้อกำหนด และเงินรับที่มีความน่าเชื่อถือเพียงพอ ไม่ควรนำเงินที่มีข้อจำกัดการใช้จ่ายหรือเงินรับที่ไม่มีหลักฐานรองรับมารวมเป็นเงินพร้อมใช้โดยอัตโนมัติ การคำนวณต้องหลีกเลี่ยงการนับเงินรับหรือภาระจ่ายซ้ำ และควรแสดงผลแยกตามแหล่งเงินหรือกลุ่มภาระที่ไม่สามารถใช้เงินทดแทนกันได้ หากในช่วงเวลาประเมินไม่มีภาระจ่ายที่ถึงกำหนด ให้แสดงสถานะตามข้อเท็จจริงแทนการคำนวณอัตราส่วนที่ไม่มีความหมาย เกณฑ์อัตราความครอบคลุมภาระจ่ายต่ำกว่า 1.00 เท่าเป็นข้อเสนอสำหรับใช้เป็นสัญญาณเฝ้าระวังเบื้องต้น มิใช่ข้อยืนยันว่ามหาวิทยาลัยผิดนัดชำระหนี้หรือมีเงินสดไม่เพียงพอแล้ว การพิจารณาสถานการณ์ต้องตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเงินรับคาดการณ์ ระยะเวลาการรับเงินและกำหนดชำระของรายการสำคัญประกอบด้วย สำหรับ KRI-02.3 ต้องแยกสาเหตุของรายการค้างชำระระหว่างการขาดสภาพคล่องกับความล่าช้าที่เกิดจากเอกสาร กระบวนการตรวจรับ การตรวจสอบข้อเท็จจริง หรือขั้นตอนอนุมัติ เนื่องจากรายการที่ยังไม่ชำระไม่ได้เกิดจากการมีเงินสดไม่เพียงพอเสมอไป การกำหนดค่าเป้าหมายและเกณฑ์แจ้งเตือนควรใช้ข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง ความสามารถในการรับเงินและชำระเงินตามภาระผูกพันตลอดจนความสำคัญของรายจ่ายที่เกี่ยวข้องประกอบการพิจารณา โดยต้องได้รับความเห็นชอบตามอำนาจหน้าที่ก่อนนำไปใช้เป็นเกณฑ์การกำกับติดตามอย่างเป็นทางการ

4.2.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ

การกำกับติดตามความเสี่ยง R02 ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากสถานการณ์รายรับ รายจ่าย และภาระผูกพันสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามรอบการดำเนินงานและกำหนดเวลาการชำระเงิน มหาวิทยาลัยจึงควรกำหนดให้มีการติดตามข้อมูลทางการเงินที่สำคัญเป็นรายเดือน โดยให้กองคลังร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบรายรับจริงเทียบแผน เงินคงเหลือ ภาระผูกพัน และประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า พร้อมสรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส ในกรณีที่พบสัญญาณบ่งชี้ว่าสภาพคล่องอาจไม่เพียงพอต่อภาระจ่ายสำคัญ ให้ดำเนินการวิเคราะห์สถานการณ์และรายงานต่อผู้บริหารตามขั้นตอนที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า โดยไม่จำเป็นต้องรอรอบการรายงานประจำเดือนหรือไตรมาส

ตารางที่ 4.2-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R02

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ด้านการเงิน	รายรับจริงเทียบกับแผน ความเพียงพอของเงินสำหรับภาระจ่ายจำเป็น และความสามารถในการชำระภาระผูกพันตามกำหนด	รายงานทางการเงิน รายงานรายรับรายจ่าย และทะเบียนภาระผูกพัน
สถานการณ์และสัญญาณเตือน (KRI)	ผล KRI-02.1 ถึง KRI-02.3 เทียบกับค่าฐานและเกณฑ์แจ้งเตือนที่กำหนด	รายงานรายรับจริง ตาราง Cash Flow Forecast และรายงานรายการค้างชำระ
ความแม่นยำของประมาณการ	ความแตกต่างระหว่างประมาณการเงินรับและเงินจ่ายกับผลจริง รวมถึงสาเหตุสำคัญของความคลาดเคลื่อน	ตารางเปรียบเทียบประมาณการกับผลจริง และเอกสารสมมติฐาน
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรค และผลผลิตที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	รายงานผลมาตรการและเอกสารประกอบการดำเนินงาน
ประสิทธิผลของมาตรการควบคุม	ผลการตรวจสอบก่อนก่อภาระผูกพัน ผลการติดตามเงินค้างรับ และความสามารถในการแก้ไขสถานการณ์ก่อนเกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง	ผลการสุ่มตรวจ เอกสารอนุมัติ และรายงานติดตามข้อบกพร่อง
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I ภายหลังประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม พร้อมเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง	แบบประเมินความเสี่ยงและหลักฐานสนับสนุนผลการประเมิน
ข้อจำกัดและแนวทางปรับปรุง	ประเด็นที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ มาตรการที่ไม่บรรลุผล และแนวทางปรับปรุงการบริหารกระแสเงินสด	รายงานวิเคราะห์ข้อจำกัดและผลการติดตามการแก้ไข

การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ต้องเริ่มจากการตรวจสอบว่ามาตรการควบคุมที่มีอยู่ได้รับการออกแบบอย่างเหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติจริงหรือไม่ จากนั้นจึงพิจารณาว่าผลการดำเนินมาตรการสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ความเสี่ยงได้เพียงใด หลักฐานที่ควรนำมาประกอบการ

ประเมิน ได้แก่ ความแม่นยำของประมาณการกระแสเงินสด ผลการควบคุมก่อนก่อภาระผูกพัน จำนวนและมูลค่ารายการค้างชำระอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง และความสามารถในการปรับแผนการใช้จ่ายก่อนเกิดผลกระทบ การมีรายงานกระแสเงินสดครบทุกเดือน หรือการดำเนินมาตรการครบตามแผน ไม่ถือเป็นหลักฐานเพียงพอที่จะยืนยันว่าความเสี่ยงลดลง หากยังไม่มีข้อมูลแสดงว่ามหาวิทยาลัยสามารถควบคุมสถานการณ์ด้านสภาพคล่องได้ดีขึ้น เมื่อมีหลักฐานเพียงพอในการประเมินประสิทธิผล เจ้าของความเสี่ยงจึงพิจารณาทบทวนระดับ L และ I ตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด พร้อมบันทึกเหตุผล แหล่งข้อมูล และผลการประเมินไว้ให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

4.2.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง *R02* ด้านรายได้และกระแสเงินสดไม่เพียงพอต่อภาระผูกพันและการดำเนินงาน มุ่งส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารการเงินที่มีประสิทธิภาพ สามารถคาดการณ์และเฝ้าระวังสถานการณ์ด้านสภาพคล่องได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนบริหารภาระผูกพันและรายจ่ายที่จำเป็นให้สอดคล้องกับทรัพยากรทางการเงินที่มีอยู่ โดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับและแนวทางประเมินผล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ *4.2-8* ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง *R02*

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีระบบข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องและเป็นปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงข้อมูลรายรับรายจ่าย เงินคงเหลือ และภาระผูกพันตามช่วงเวลาได้อย่างเป็นระบบ โดยจำแนกข้อมูลตามแหล่งเงินและข้อจำกัดในการใช้จ่าย เพื่อสนับสนุนการบริหารการเงินและการตัดสินใจของผู้บริหาร	รายงานทางการเงิน รายงานกระแสเงินสด ทะเบียนภาระผูกพัน และผลการกระทบยอดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้
2. สามารถคาดการณ์และเฝ้าระวังความเสี่ยงด้านสภาพคล่องได้ล่วงหน้า	มหาวิทยาลัยมีข้อมูลประมาณการกระแสเงินสดที่ช่วยระบุช่วงเวลาที่อาจเกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง สามารถติดตามความคลาดเคลื่อนระหว่างประมาณการกับผลจริง และดำเนินมาตรการป้องกันหรือแก้ไขได้ก่อนเกิดผลกระทบต่อการดำเนินงาน	รายงานประมาณการกระแสเงินสดล่วงหน้า ผลการเปรียบเทียบประมาณการกับผลจริง ความแม่นยำของประมาณการ และข้อมูลการแจ้งเตือนความเสี่ยง
3. มีการบริหารภาระผูกพันและรายจ่ายอย่างเหมาะสม	มหาวิทยาลัยสามารถพิจารณาความพร้อมทางการเงินก่อนก่อภาระผูกพัน จัดลำดับความสำคัญของรายจ่าย และปรับแผนการใช้จ่ายให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยคำนึงถึงความจำเป็นของภารกิจ เงื่อนไขของแหล่งเงิน และกฎหมายหรือระเบียบที่เกี่ยวข้อง	ทะเบียนภาระผูกพัน เอกสารตรวจสอบความพร้อมก่อนก่อภาระผูกพัน รายงานการใช้จ่าย และหลักฐานการอนุมัติปรับแผนตามอำนาจหน้าที่
4. มีประสิทธิภาพในการติดตามและบริหารรายรับเพิ่มขึ้น	มหาวิทยาลัยสามารถติดตามรายรับจริงเทียบกับแผน วิเคราะห์สาเหตุของรายรับที่คลาดเคลื่อน ติดตามเงินค้างรับ และนำข้อมูลไปปรับปรุง	รายงานรายรับจริงเทียบแผน รายงานเงินค้างรับและอายุหนี้ ผลการติดตามรายรับ และข้อมูลความคลาดเคลื่อน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
	ประมาณการทางการเงิน เพื่อลดความไม่แน่นอนของกระแสเงินรับ	ของประมาณการ
5. สามารถลดโอกาสเกิดข้อจำกัดด้านสภาพคล่องและผลกระทบต่อการดำเนินงาน	มหาวิทยาลัยมีความสามารถในการบริหารเงินสดและภาระผูกพันได้เหมาะสมยิ่งขึ้น ลดโอกาสเกิดการชำระเงินล่าช้าอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง และสามารถดำเนินภารกิจสำคัญได้อย่างต่อเนื่อง	ผลการติดตาม *KRI-02.1* ถึง *KRI-02.3* จำนวนและมูลค่ารายการค้างชำระจากสาเหตุด้านสภาพคล่อง ผลการทดสอบมาตรการควบคุม และผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่มีหลักฐานรองรับ
6. ส่งเสริมประสิทธิภาพ ความโปร่งใส และความยั่งยืนทางการเงินของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีข้อมูลและกลไกการบริหารการเงินที่สนับสนุนการตัดสินใจและการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม สามารถรองรับภารกิจตามแผนปฏิบัติราชการ และเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารจัดการทางการเงินของมหาวิทยาลัย	รายงานผลการบริหารการเงินและงบประมาณ ผลการติดตามการดำเนินงานตามแผน รายงานการควบคุมภายใน และหลักฐานการแก้ไขข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องพิจารณาทั้งความสำเร็จของการดำเนินมาตรการและประสิทธิผลในการลดความเสี่ยง โดยจำแนกผลผลิต (*Output)* ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากการดำเนินกิจกรรม เช่น การจัดทำรายงานประมาณการกระแสเงินสด การจัดทำทะเบียนภาระผูกพัน และการติดตามรายรับ ออกจากผลลัพธ์ (*Outcome)* ซึ่งสะท้อนความสามารถในการบริหารกระแสเงินสด การตรวจพบสัญญาณความเสี่ยงล่วงหน้า การลดความคลาดเคลื่อนของประมาณการ และการลดเหตุการณ์ที่ไม่สามารถชำระภาระผูกพันตามกำหนดอันเนื่องมาจากข้อจำกัดด้านสภาพคล่อง

ทั้งนี้ การดำเนินมาตรการแล้วเสร็จมิได้หมายความว่าระดับความเสี่ยงลดลงโดยอัตโนมัติ การประเมินความเสี่ยงคงเหลือต้องอาศัยข้อมูลผลการดำเนินงานจริง ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ และหลักฐานแสดงประสิทธิผลของมาตรการควบคุม เพื่อยืนยันการเปลี่ยนแปลงของระดับโอกาสเกิดหรือผลกระทบตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด การติดตามและประเมินผลอย่างเป็นระบบจะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลความเสี่ยงไปใช้ในการปรับปรุงการบริหารการเงิน การจัดสรรทรัพยากร และการกำกับดูแลภาระผูกพันได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนความต่อเนื่องในการดำเนินภารกิจและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัย

4.3 ความเสี่ยง R03 : ผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx ไม่บรรลุเป้าหมาย

4.3.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

การพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรเป็นกลไกสำคัญในการยกระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยมุ่งส่งเสริมให้ระบบบริหารจัดการมีความเป็นระบบ เชื่อมโยงกระบวนงานระหว่างหน่วยงาน และสามารถใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานประกอบการตัดสินใจและปรับปรุงองค์กรอย่างต่อเนื่อง เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ (Education Criteria for Performance Excellence: EdPEx) เป็นกรอบในการประเมินและพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่ครอบคลุมการนำองค์กร การกำหนดยุทธศาสตร์ การมุ่งเน้นลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นบุคลากร การปฏิบัติการ และผลลัพธ์ขององค์กร การพัฒนาตามเกณฑ์ดังกล่าวจึงมิได้มุ่งเน้นเพียงการเพิ่มคะแนนการประเมิน แต่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจริง

ข้อมูลผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ตามเกณฑ์ EdPEx แสดงให้เห็นว่า ปีการศึกษา 2567 มีผลการประเมิน 174 คะแนน และปีการศึกษา 2568 มีผลการประเมิน 208 คะแนน เพิ่มขึ้น 34 คะแนน สะท้อนถึงความก้าวหน้าของผลการประเมินในช่วงเวลาที่เปรียบเทียบ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับเป้าหมาย 300 คะแนนในปี 2570 ยังมีช่องว่างจำนวน 92 คะแนนที่ต้องได้รับการพัฒนาและติดตามอย่างเป็นระบบ การที่ผลการประเมินยังไม่บรรลุเป้าหมายเป็นสัญญาณให้มหาวิทยาลัยวิเคราะห์ความเพียงพอของกระบวนการบริหารจัดการ ความเชื่อมโยงของระบบงาน และประสิทธิผลของมาตรการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะความสามารถในการนำข้อเสนอแนะจากการประเมินไปปรับปรุงกระบวนงานสำคัญ การกำหนดเจ้าของกระบวนงาน การใช้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง และการติดตามผลลัพธ์ของการปรับปรุง หากมหาวิทยาลัยไม่สามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด อาจส่งผลต่อความสามารถในการยกระดับคุณภาพการบริการ การบูรณาการการดำเนินงานระหว่างหน่วยงาน ประสิทธิภาพของการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และความต่อเนื่องของการปรับปรุงผลการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์

การบริหารจัดการความเสี่ยง R03 จึงมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ โดยใช้ผลการประเมิน EdPEx เป็นข้อมูลสะท้อนสถานการณ์ ควบคู่กับการวิเคราะห์ช่องว่างของกระบวนงาน การติดตามผลการดำเนินมาตรการ และการประเมินผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง ทั้งนี้ การจัดทำเอกสารหลักฐานให้ครบถ้วนเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการข้อมูล แต่ไม่อาจใช้แทนการยืนยันว่าระบบบริหารจัดการมีประสิทธิผลหรือบรรลุเป้าหมายด้านคุณภาพแล้ว

4.3.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.3-1 ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R03

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R03
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	ผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx ไม่บรรลุเป้าหมาย
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
วัตถุประสงค์	เพื่อยกระดับคุณภาพระบบบริหารจัดการ กระบวนงาน และผลลัพธ์การดำเนินงานของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับเกณฑ์ EdPEx และเป้าหมายการพัฒนาองค์กร
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง (KPI)	KPI-O18 และผลการประเมินคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx
ข้อมูลฐาน	ผลการประเมินปีการศึกษา 2567 จำนวน 174 คะแนน และปีการศึกษา 2568 จำนวน 208 คะแนน
ค่าเป้าหมาย	ผลการประเมิน EdPEx จำนวน 300 คะแนนในปี 2570
ช่องว่างจากเป้าหมาย	ผลการประเมินล่าสุด 208 คะแนน ต่ำกว่าเป้าหมาย 300 คะแนน จำนวน 92 คะแนน
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	การพัฒนาระบบบริหารจัดการ กระบวนงาน และผลลัพธ์ของมหาวิทยาลัยไม่สามารถยกระดับได้ตามเป้าหมายคุณภาพองค์กรที่กำหนด
ขอบเขตการประเมิน	ครอบคลุมการพัฒนาระบบบริหารจัดการตามเกณฑ์ EdPEx การวิเคราะห์ช่องว่าง การปรับปรุงกระบวนงาน การจัดการข้อมูลผลลัพธ์ การรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และการทบทวนผลการดำเนินงานโดยผู้บริหาร
ผลกระทบสำคัญ	การไม่บรรลุเป้าหมายคุณภาพองค์กร ประสิทธิภาพกระบวนงานไม่เป็นไปตามที่กำหนด การบริหารข้อมูลขาดความเชื่อมโยง และการปรับปรุงผลการดำเนินงานไม่เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลด้านประกันคุณภาพและการพัฒนาองค์กร
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	หน่วยงานด้านประกันคุณภาพการศึกษา คณะ สำนัก หน่วยงานสนับสนุน และเจ้าของกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 5, Impact = 4 คะแนนความเสี่ยง = 20 ระดับสูงมาก
สถานะของคะแนน	เป็นผลการประเมินเบื้องต้น ต้องตรวจสอบเหตุผลประกอบคะแนน หลักฐานการ

หัวข้อ	รายละเอียด
	พัฒนากระบวนงาน และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนรับรองอย่างเป็นทางการ
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการวิเคราะห์ช่องว่าง การกำหนดเจ้าของกระบวนงาน การปรับปรุงระบบข้อมูล การพัฒนากระบวนการ และการติดตามผลลัพธ์อย่างต่อเนื่อง
รอบการติดตาม	รายไตรมาส และติดตามเพิ่มเติมตามกำหนดเวลาของแผนพัฒนาคุณภาพและรอบการประเมินที่เกี่ยวข้อง

การบริหารความเสี่ยง R03 ต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างคะแนนผลการประเมิน EdPEx ซึ่งเป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ปลายทาง กับความก้าวหน้าและประสิทธิผลของกระบวนการปรับปรุงที่เกิดขึ้นระหว่างปี เนื่องจากคะแนนรวมเพียงอย่างเดียวไม่สามารถอธิบายได้ว่าช่องว่างของคุณภาพเกิดจากกระบวนงานใด หรือมาตรการใดช่วยให้ผลการดำเนินงานดีขึ้น การติดตามจึงต้องใช้ผลการประเมินรายหมวด ข้อเสนอแนะจากการประเมิน และข้อมูลผลลัพธ์สำคัญของแต่ละกระบวนงานประกอบกัน โดยกำหนดหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและเจ้าของกระบวนงานอย่างชัดเจน

4.3.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง R03 ต้องพิจารณาทั้งปัจจัยด้านโครงสร้างการบริหารจัดการ กระบวนการดำเนินงาน ระบบข้อมูล และการติดตามปรับปรุงคุณภาพ เนื่องจากการพัฒนา EdPEx เป็นผลจากการดำเนินงานร่วมกันของหลายหน่วยงาน มิใช่ความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านประกันคุณภาพเพียงหน่วยงานเดียว เหตุการณ์ความเสี่ยงหลักคือ ระบบบริหารจัดการและผลลัพธ์การดำเนินงานไม่สามารถพัฒนาไปสู่ระดับคุณภาพตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยต้องวิเคราะห์ว่าปัจจัยใดอาจทำให้การปรับปรุงกระบวนงานไม่เกิดประสิทธิผลหรือไม่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด

ตารางที่ 4.3-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. ความเชื่อมโยงของระบบบริหารจัดการ	กระบวนงานสำคัญอาจขาดการบูรณาการระหว่างหน่วยงาน หรือไม่มีการกำหนดเจ้าของกระบวนงาน (Process Owner) อย่างชัดเจน	การปรับปรุงคุณภาพเกิดขึ้นเฉพาะบางหน่วยงาน ไม่สามารถยกระดับผลการดำเนินงานในภาพรวมได้อย่างเป็นระบบ	ผังกระบวนงาน รายชื่อเจ้าของกระบวนงาน มาตรฐานการปฏิบัติงาน และผลการประเมินรายหมวด
2. การวิเคราะห์ช่องว่างตามเกณฑ์ EdPEx	ประเด็นโอกาสในการปรับปรุงอาจไม่ได้รับการจัดลำดับความสำคัญ หรือไม่	การดำเนินการพัฒนาไม่ตรงกับช่องว่างสำคัญ และไม่สามารถยกระดับคุณภาพ	รายงานผลการประเมิน ข้อเสนอแนะผู้ประเมิน และทะเบียนช่องว่างการ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
	มีแผนแก้ไขที่เชื่อมโยงกับสาเหตุของปัญหา	ได้ตามเป้าหมาย	พัฒนา (Gap Register)
3. การจัดการข้อมูลและตัวชี้วัดผลลัพธ์	นิยาม KPI แหล่งข้อมูล วิธีคำนวณ รอบรายงาน หรือผู้รับรองข้อมูลอาจไม่สอดคล้องกันระหว่างหน่วยงาน	ข้อมูลผลลัพธ์ไม่สามารถเปรียบเทียบแนวโน้มได้อย่างน่าเชื่อถือ และกระทบการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ	ทะเบียน KPI คำอธิบายตัวชี้วัด (Data Dictionary) รายงานผลลัพธ์และหลักฐานต้นทาง
4. การดำเนินแผนปรับปรุงกระบวนงาน	มาตรการพัฒนาอาจไม่มีเจ้าของงานชัดเจน ระยะเวลาไม่เหมาะสม หรือขาดการติดตามผลหลังดำเนินการ	แผนปรับปรุงล่าช้า ปิดประเด็นไม่ครบ หรือเกิดเพียงการดำเนินกิจกรรมโดยไม่มีผลลัพธ์ที่ยืนยันได้	แผนพัฒนาคุณภาพ รายงานความก้าวหน้า รายการติดตามงาน และผลการเปรียบเทียบก่อนและหลังปรับปรุง
5. การรับฟังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อมูลเสียงของผู้รับบริการ (Voice of Customer: VOC) ข้อร้องเรียน และความพึงพอใจอาจไม่ถูกนำไปใช้ปรับปรุงกระบวนงานอย่างต่อเนื่อง	ปัญหาการให้บริการเกิดซ้ำและผลลัพธ์ด้านคุณภาพหรือความพึงพอใจไม่ดีขึ้นตามเป้าหมาย	ผลสำรวจ ข้อร้องเรียน ทะเบียนการแก้ไขปัญหาและผลการติดตามผู้รับบริการ
6. การทบทวนและตัดสินใจของผู้บริหาร	การติดตามข้อสั่งการหรือการแก้ไขปัญหาข้ามหน่วยงานอาจไม่ต่อเนื่อง หรือไม่เชื่อมโยงกับการจัดสรรทรัพยากร	ประเด็นสำคัญไม่ได้รับการแก้ไขภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และส่งผลต่อความก้าวหน้าของการพัฒนาองค์กร	รายงานประชุมทบทวนโดยผู้บริหาร มติหรือข้อสั่งการ ทะเบียนติดตามการดำเนินงาน
7. การถ่ายทอดและใช้กระบวนการที่ปรับปรุง	แนวทางปฏิบัติที่ได้รับการปรับปรุงอาจไม่ถูกถ่ายทอดหรือประยุกต์ใช้อย่างสม่ำเสมอ	กระบวนงานที่พัฒนาแล้วไม่เกิดผลในระดับปฏิบัติ หรือผลการปรับปรุงไม่สามารถรักษาไว้ได้	คู่มือและขั้นตอนปฏิบัติงาน ผลการติดตามการใช้งานจริง และข้อมูลผลลัพธ์รายกระบวนงาน

ปัจจัยเสี่ยงที่ระบุเป็นประเด็นสำหรับการตรวจสอบและวิเคราะห์เพิ่มเติม มิใช่ข้อสรุปว่ามหาวิทยาลัยมีข้อบกพร่องในทุกด้าน โดยต้องใช้รายงานผลการประเมิน EdPEx และหลักฐานผลการดำเนินงานจริงเพื่อยืนยันสาเหตุและระดับผลกระทบที่เกี่ยวข้อง การวิเคราะห์ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพของระบบ

บริหารจัดการในระยะยาว โดยพิจารณาว่าการปรับปรุงแต่ละกระบวนงานช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ลดข้อผิดพลาด ตอบสนองความต้องการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสนับสนุนการบรรลุผลลัพธ์สำคัญของมหาวิทยาลัยได้จริงหรือไม่

4.3.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน การประเมินความเสี่ยง R03 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 5 และ I = 4 คิดเป็นคะแนน 20 คะแนน จัดอยู่ในระดับสูงมาก อย่างไรก็ตาม ผลการประเมิน EdPEx ที่ยังต่ำกว่าค่าเป้าหมายมิได้เป็นหลักฐานยืนยันระดับโอกาสเกิดหรือผลกระทบโดยอัตโนมัติ การให้คะแนนต้องพิจารณาความเป็นไปได้ที่มหาวิทยาลัยจะไม่สามารถบรรลุเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อคุณภาพระบบบริหารจัดการและผลการดำเนินงานจริง

ตารางที่ 4.3-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	5	ผลการประเมินล่าสุด 208 คะแนนยังต่ำกว่าเป้าหมาย 300 คะแนน และมีช่องว่าง 92 คะแนน แต่ระยะห่างจากเป้าหมายเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอสำหรับยืนยันโอกาสเกิดระดับสูงสุด	แนวโน้มผลการประเมิน แผนปิดช่องว่างรายหมวด ความก้าวหน้าของมาตรการ ความพร้อมของเจ้าของกระบวนงาน และข้อมูลความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายตามระยะเวลา
Impact (I)	4	หากการพัฒนาระบบบริหารจัดการไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อาจส่งผลต่อประสิทธิภาพกระบวนงาน คุณภาพบริการ การใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ และผลลัพธ์ของหลายหน่วยงาน	ผลการประเมินกระบวนงานสำคัญ ข้อมูลคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ข้อร้องเรียน และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อภารกิจของมหาวิทยาลัย
คะแนน L × I	20 คะแนน ระดับสูงมาก	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นเพื่อกำหนดความสำคัญของมาตรการบริหารจัดการ	หลักฐานและเหตุผลประกอบคะแนนที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ต้องตรวจสอบว่ามาตรการปรับปรุงกระบวนงานและระบบข้อมูลที่ดำเนินการจริงสามารถลดความเสี่ยงได้เพียงใด	ผลการทดสอบมาตรการควบคุม ผลลัพธ์ก่อนและหลังการปรับปรุง และข้อมูล KRI ที่ผ่านการตรวจสอบ

เกณฑ์ประเมิน R03 ผลการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรตามเกณฑ์ EdPEx ไม่บรรลุเป้าหมาย ใช้ร้อยละของมาตรการปรับปรุงที่ล่าช้าสำหรับโอกาสเกิด และร้อยละของกระบวนงานสำคัญที่ไม่บรรลุผลลัพธ์ตามเป้าหมายสำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) มาตรการปรับปรุงล่าช้า	ผลกระทบ (I) กระบวนงานสำคัญไม่บรรลุเป้าหมาย
5 สูงมาก	มากกว่า 40%	มากกว่า 40%
4 สูง	มากกว่า 30% ถึง 40%	มากกว่า 30% ถึง 40%
3 ปานกลาง	มากกว่า 20% ถึง 30%	มากกว่า 20% ถึง 30%
2 ต่ำ	มากกว่า 10% ถึง 20%	มากกว่า 10% ถึง 20%
1 ต่ำมาก	ไม่เกิน 10%	ไม่เกิน 10%

คะแนน EdPEx ตามเอกสารมีฐาน 208 คะแนน และเป้าหมาย 300 คะแนน ใช้เป็นตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ประกอบการประเมิน คะแนน EdPEx + ผลกระทบต่อกระบวนงานจริง

การพิจารณาผลกระทบต้องแยกผลกระทบจากการไม่บรรลุคะแนน EdPEx ออกจากผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจจริง โดยเฉพาะความสามารถในการบริหารองค์กร คุณภาพของบริการ และประสิทธิภาพของกระบวนงานสำคัญ เพื่อให้คะแนนผลกระทบสะท้อนความรุนแรงตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนดอย่างเหมาะสม

4.3.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในสำหรับ R03 มุ่งพิจารณาว่ามหาวิทยาลัยมีระบบติดตามและปรับปรุงคุณภาพที่ครอบคลุมช่องว่างสำคัญตามเกณฑ์ EdPEx หรือไม่ และมาตรการดังกล่าวมีการนำไปปฏิบัติจริงจนเกิดผลลัพธ์ที่สามารถตรวจสอบได้เพียงใด

ตารางที่ 4.3-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ระบบวิเคราะห์ช่องว่างและแผนพัฒนาคุณภาพ	ตรวจสอบว่าประเด็นโอกาสในการปรับปรุงมีการจัดลำดับความสำคัญ ระบุเจ้าของกระบวนงาน กำหนดเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างชัดเจนหรือไม่	รายงานผลการประเมิน Gap Register แผนพัฒนาคุณภาพ และรายงานติดตามผล
ระบบข้อมูลผลลัพธ์และคำอธิบายตัวชี้วัด	สุ่มตรวจ KPI สำคัญว่ามีนิยาม วิธีคำนวณ แหล่งข้อมูล ผู้รับรอง และหลักฐานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้	ทะเบียน KPI, Data Dictionary, รายงานผลลัพธ์ และเอกสารต้นทาง
การปรับปรุงกระบวนงานสำคัญ	ตรวจสอบว่ามาตรการได้รับการนำไปใช้จริง และมีผลการเปรียบเทียบประสิทธิภาพหรือคุณภาพก่อนและหลังดำเนินการ	คู่มือกระบวนงานที่ปรับปรุง รายงานผลการดำเนินงาน และข้อมูลผลลัพธ์
ระบบรับฟังและ	ตรวจสอบว่าข้อมูล VOC ข้อร้องเรียนและผล	ผลสำรวจ ทะเบียนข้อร้องเรียน

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	สำรวจถูกนำไปวิเคราะห์สาเหตุ ปรับปรุงบริการและติดตามผลซ้ำหรือไม่	แผนแก้ไข และข้อมูลการเกิดปัญหาซ้ำ
ระบบทบทวนโดยผู้บริหาร	ตรวจสอบการพิจารณาประเด็นสำคัญ การกำหนดข้อสั่งการ ผู้รับผิดชอบ และผลการติดตามจนสามารถปิดประเด็นได้	รายงานประชุมทบทวนโดยผู้บริหารและทะเบียนติดตามข้อสั่งการ
การถ่ายทอดและรักษาผลการปรับปรุง	ตรวจสอบว่าหน่วยงานนำกระบวนการที่ปรับปรุงไปใช้อย่างสม่ำเสมอ และผลลัพธ์สามารถรักษาระดับได้ต่อเนื่องหรือไม่	บันทึกการถ่ายทอดแนวปฏิบัติ ผลการติดตามการปฏิบัติ และข้อมูลแนวโน้มผลลัพธ์

การทดสอบมาตรการควบคุมต้องพิจารณาทั้งความเพียงพอของการออกแบบและประสิทธิผลในการปฏิบัติจริง โดยไม่ถือว่าการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพ คู่มือ หรือหลักฐานประกอบการประเมินแล้วเสร็จ เป็นข้อยืนยันว่าคุณภาพของกระบวนงานได้รับการพัฒนาแล้ว การยืนยันประสิทธิผลควรใช้ข้อมูลที่แสดงการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพหรือประสิทธิภาพของกระบวนงาน เช่น ระยะเวลาการให้บริการ อัตราข้อผิดพลาด ผลการตอบสนองความต้องการผู้รับบริการ หรือแนวโน้มผลลัพธ์สำคัญตามวัตถุประสงค์ของกระบวนงานนั้น

4.3.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง R03 มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารจัดการให้เกิดประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง โดยใช้ผลการประเมินและข้อเสนอแนะตามเกณฑ์ EdPEx เป็นข้อมูลสำหรับกำหนดลำดับความสำคัญของการปรับปรุง พร้อมบูรณาการการดำเนินงานระหว่างผู้บริหาร หน่วยงานด้านประกันคุณภาพ และเจ้าของกระบวนงาน

ตารางที่ 4.3-5 แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R03

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. วิเคราะห์ช่องว่างและจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพรายหมวด	ทบทวนผลการประเมินล่าสุดและข้อเสนอแนะ จัดลำดับประเด็นสำคัญ กำหนดสาเหตุ เจ้าของกระบวนงาน เป้าหมายการปรับปรุง และกำหนดเสร็จ	หน่วยงานด้านประกันคุณภาพร่วมกับเจ้าของกระบวนงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาสที่ 1 และทบทวนเมื่อมีข้อมูลใหม่	Gap Register และแผนพัฒนาคุณภาพที่ระบุผู้รับผิดชอบและผลลัพธ์
2. พัฒนาระบบข้อมูลผลลัพธ์และมาตรฐานตัวชี้วัด	จัดทำหรือทบทวนนิยาม KPI แหล่งข้อมูล วิธีคำนวณ รอบรายงาน ผู้รับรองข้อมูล และแนวทางเปรียบเทียบผลลัพธ์	หน่วยงานด้านประกันคุณภาพ เจ้าของ KPI และหน่วยงานเจ้าของข้อมูล	ไตรมาสที่ 1–3	Data Dictionary ทะเบียน KPI และหลักฐานการตรวจสอบข้อมูล
3. ปรับปรุง	วิเคราะห์สาเหตุของ	เจ้าของกระบวนงาน	ไตรมาสที่ 2–4	คู่มือหรือกระบวนงาน

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
กระบวนงานสำคัญตามช่องว่างที่พบ	ข้อบกพร่อง ปรับปรุงกระบวนงานหรือมาตรฐานการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดแนวทาง และประเมินผลก่อนและหลังดำเนินการ	และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		ที่ปรับปรุง รายงานการนำไปใช้ และผลการเปรียบเทียบ
4. พัฒนาการรับฟังและตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รวบรวมและวิเคราะห์ VOC ข้อร้องเรียน และข้อมูลความพึงพอใจ เพื่อนำไปกำหนดมาตรการปรับปรุงบริการและติดตามผล	หน่วยงานเจ้าของกระบวนงานบริการร่วมกับหน่วยงานด้านประกันคุณภาพ	รายไตรมาส	รายงานวิเคราะห์ VOC ทะเบียนประเด็นปรับปรุง และผลการติดตามการแก้ไข
5. จัดระบบติดตามความก้าวหน้าของแผนพัฒนาคุณภาพ	ติดตามสถานะมาตรการประเด็นล่าช้า และผลลัพธ์ของการปรับปรุง พร้อมรายงานประเด็นที่ต้องแก้ไขร่วมกันระหว่างหน่วยงาน	หน่วยงานด้านประกันคุณภาพร่วมกับเจ้าของกระบวนงาน	รายไตรมาส	รายงานความก้าวหน้า Gap Register ที่ปรับปรุง และทะเบียนติดตามข้อบกพร่อง
6. ทบทวนผลการพัฒนาองค์กรโดยผู้บริหาร	พิจารณาแนวโน้มผลลัพธ์ ความคืบหน้าของประเด็นสำคัญ ข้อจำกัดด้านทรัพยากร และความจำเป็นในการปรับมาตรการ	ผู้บริหารที่กำกับดูแลแต่ละพันธกิจร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายไตรมาส	รายงานทบทวนโดยผู้บริหาร ข้อสั่งการ และหลักฐานผลการดำเนินการตามข้อสั่งการ

การดำเนินมาตรการต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ของการปรับปรุงกระบวนงาน ไม่ใช่จำนวนครั้งของการประชุมหรือจำนวนรายการเอกสารที่จัดทำแล้วเสร็จ โดยมาตรการแต่ละรายการควรระบุว่ามุ่งแก้ไขช่องว่างใด และคาดว่าจะทำให้ผลการดำเนินงานเปลี่ยนแปลงอย่างไร หากมาตรการใดจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเพิ่มเติม ให้เจ้าของกระบวนงานจัดทำรายละเอียดความจำเป็น ผลผลิต ผลลัพธ์ และแหล่งทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการตามขั้นตอนและอำนาจอนุมัติของมหาวิทยาลัย

4.3.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) การกำหนด KRI สำหรับ R03 มุ่งเน้นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนสัญญาณความเสี่ยงระหว่างการดำเนินงาน เช่น ความล่าช้าของแผนปรับปรุง ความไม่ครบถ้วนของหลักฐานเชิงระบบ และความไม่พร้อมของข้อมูลผลลัพธ์ที่สำคัญ เพื่อให้เจ้าของกระบวนงานสามารถตรวจพบและแก้ไขข้อจำกัดก่อนถึงรอบประเมินคุณภาพองค์กร

ตารางที่ 4.3-6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-03.1	อัตราประเด็นปรับปรุงที่ดำเนินการล่าช้า	จำนวนรายการปรับปรุงที่ถึงกำหนดแต่ยังไม่แล้วเสร็จ ÷ จำนวนรายการปรับปรุงทั้งหมดที่ถึงกำหนด × 100 โดยจำแนกตามระดับความสำคัญ	รายไตรมาส	สูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด มีประเด็นสำคัญค้างเกินกำหนด หรือเกิดความล่าช้าซ้ำ
KRI-03.2	อัตราความครบถ้วนของหลักฐานเชิงระบบ	จำนวนรายการหลักฐานที่ผ่านการตรวจทานด้านความครบถ้วนและความสอดคล้อง ÷ จำนวนรายการหลักฐานที่ต้องมีตามเกณฑ์ที่กำหนด × 100	รายไตรมาส	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายที่กำหนด หรือพบข้อบกพร่องสำคัญของข้อมูลและหลักฐาน
KRI-03.3	อัตราความพร้อมของข้อมูล KPI สำคัญ	จำนวนชุดข้อมูล KPI ที่มีนิยาม แหล่งข้อมูล ผู้รับผิดชอบ ช่วงเวลา และหลักฐานครบถ้วน ÷ จำนวนชุดข้อมูล KPI สำคัญที่ต้องรายงาน × 100	รายไตรมาส	ข้อมูลสำคัญขาดแหล่งอ้างอิง ไม่เป็นปัจจุบัน หรือมีความพร้อมต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด

การกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือนควรพิจารณาความสำคัญของประเด็นปรับปรุงและความจำเป็นในการใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจ โดยไม่ใช้ค่าเฉลี่ยที่อาจบดบังข้อบกพร่องสำคัญบางรายการ หากพบว่าประเด็นที่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์หลักของมหาวิทยาลัยมีความล่าช้าหรือไม่มีข้อมูลที่เชื่อถือได้ ต้องดำเนินการตรวจสอบและแก้ไขโดยไม่จำเป็นต้องรอให้ตัวชี้วัดในภาพรวมต่ำกว่าเกณฑ์ ทั้งนี้ KRI-03.2 และ KRI-03.3 เป็นตัวชี้วัดความพร้อมของระบบหลักฐานและข้อมูล มิใช่ตัวชี้วัดที่สามารถยืนยันคุณภาพการบริหารจัดการได้โดยลำพัง ต้องพิจารณาควบคู่กับผลลัพธ์ของกระบวนงานและผลการประเมินตามเกณฑ์ EdPEx ด้วย

4.3.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ การกำกับติดตามความเสี่ยง R03 ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยให้เจ้าของกระบวนงานรับผิดชอบผลการพัฒนาในส่วนที่เกี่ยวข้อง และให้หน่วยงานด้านประกันคุณภาพทำหน้าที่ประสานการติดตาม ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล และรวบรวมผลภาพรวมเพื่อรายงานผู้บริหารตามรอบที่กำหนด การรายงานผลต้องครอบคลุมทั้งความก้าวหน้าของมาตรการ ผลการเปลี่ยนแปลงของกระบวนงาน และข้อมูลที่แสดงถึงการพัฒนาคุณภาพองค์กร มิใช่พิจารณาเพียงจำนวนกิจกรรมหรือเอกสารที่ดำเนินการแล้วเสร็จ

ตารางที่ 4.3-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R03

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมาย (KPI)	ผลการประเมิน EdPEx และความก้าวหน้าในการพัฒนาคุณภาพองค์กรเทียบกับเป้าหมาย	รายงานผลการประเมิน EdPEx และผลการดำเนินงานตาม KPI-O18
สถานการณ์และ	ผล KRI-03.1 ถึง KRI-03.3 เทียบกับค่าฐาน	Gap Register ทะเบียนหลักฐาน และ

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
สัญญาณเตือน (KRI)	และเกณฑ์แจ้งเตือน	รายงานความพร้อมของข้อมูล KPI
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการปรับปรุงแต่ละประเด็น ผู้รับผิดชอบ งานที่ล่าช้า และสาเหตุ	รายงานติดตามแผนพัฒนาคุณภาพและทะเบียนติดตามการดำเนินงาน
ประสิทธิผลของการปรับปรุงกระบวนงาน	ผลการเปลี่ยนแปลงด้านคุณภาพบริการ ประสิทธิภาพการทำงาน และผลลัพธ์สำคัญที่เกี่ยวข้อง	ข้อมูลเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการ ผลสำรวจ และรายงานผลกระบวนงาน
ผลการทบทวนโดยผู้บริหาร	ข้อสั่งการ ประเด็นที่ต้องแก้ไขร่วมกัน และผลการปิดข้อบกพร่อง	รายงานประชุมทบทวน ทะเบียนข้อสั่งการ และหลักฐานผลการดำเนินงาน
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I หลังพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการ พร้อมเหตุผลประกอบ	แบบประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และหลักฐานผลลัพธ์
ข้อจำกัดและแนวทางปรับปรุง	ประเด็นที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ ช่องว่างที่ยังแก้ไขไม่ได้ และมาตรการที่ต้องปรับปรุง	รายงานวิเคราะห์ข้อจำกัดและผลการติดตามแก้ไข

การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ต้องอาศัยข้อมูลที่แสดงว่ามาตรการควบคุมและการปรับปรุงกระบวนงานมีการดำเนินการจริงและก่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ โดยพิจารณาความสามารถในการลดโอกาสที่มหาวิทยาลัยจะไม่บรรลุเป้าหมายคุณภาพองค์กร หรือการลดผลกระทบจากข้อจำกัดของระบบบริหารจัดการ การปรับลดคะแนนความเสี่ยงต้องมีหลักฐานสนับสนุนจากผลการดำเนินงาน ไม่ใช้เพียงการจัดทำรายงานครบถ้วน การปิดรายการในแผน หรือการดำเนินกิจกรรมตามกำหนดเป็นเหตุผลในการสรุปว่าความเสี่ยงลดลง

4.3.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R03 คาดว่าจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการองค์กรที่เป็นระบบ สามารถระบุและแก้ไขช่องว่างตามเกณฑ์ EdPEx ได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดความรับผิดชอบของเจ้าของกระบวนงานที่ชัดเจน และมีข้อมูลผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้สำหรับใช้ประกอบการปรับปรุงการดำเนินงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร

ตารางที่ 4.3-8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง R03

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีระบบวิเคราะห์และติดตามช่องว่างคุณภาพองค์กรอย่างเป็นระบบ	มหาวิทยาลัยสามารถระบุและจัดลำดับประเด็นโอกาสในการปรับปรุงตามเกณฑ์ EdPEx โดยกำหนดเจ้าของกระบวนงาน กำหนดเวลา และผลลัพธ์ที่คาดหวังอย่างชัดเจน	Gap Register แผนพัฒนาคุณภาพ รายงานความก้าวหน้า และผลการติดตามประเด็นสำคัญ
2. มีข้อมูลผลลัพธ์ที่ถูกต้องและสามารถใช้ประเมินคุณภาพองค์กรได้อย่างน่าเชื่อถือ	มหาวิทยาลัยมีระบบข้อมูลผลลัพธ์ที่กำหนดนิยาม วิธีคำนวณ แหล่งข้อมูล และผู้รับรองอย่างสอดคล้องกัน สามารถตรวจสอบและเปรียบเทียบแนวโน้มได้	Data Dictionary ทะเบียน KPI ผล KRI-03.2 และ KRI-03.3 และหลักฐานการตรวจสอบย้อนกลับ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
3. กระบวนงานสำคัญได้รับการปรับปรุงและมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น	หน่วยงานสามารถนำข้อเสนอแนะและข้อมูลผลการดำเนินงานไปพัฒนากระบวนงานที่สำคัญ โดยเกิดผลด้านความถูกต้อง ความรวดเร็ว คุณภาพบริการ หรือประสิทธิภาพการดำเนินงานตามลักษณะกระบวนงาน	รายงานผลการปรับปรุงกระบวนงาน ข้อมูลเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินการ และผลการประเมินคุณภาพบริการ
4. มีระบบรับฟังและตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลผู้เรียน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาวิเคราะห์และปรับปรุงบริการ รวมทั้งติดตามว่าปัญหาหรือข้อร้องเรียนสำคัญได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม	ผลสำรวจความพึงพอใจ รายงาน VOC ทะเบียนข้อร้องเรียน และผลการติดตามการเกิดปัญหาซ้ำ
5. มีการกำกับติดตามและทบทวนคุณภาพโดยผู้บริหารอย่างต่อเนื่อง	ผู้บริหารและเจ้าของกระบวนงานสามารถใช้ข้อมูลผลลัพธ์และความก้าวหน้าของแผนเพื่อพิจารณาปรับมาตรการ แก้ไขข้อจำกัด และประสานงานระหว่างหน่วยงานได้ทันต่อสถานการณ์	รายงานทบทวนโดยผู้บริหาร ทะเบียนติดตามข้อสั่งการ ผล KRI-03.1 และหลักฐานการปิดประเด็นปรับปรุง
6. เพิ่มความสามารถในการบรรลุเป้าหมายคุณภาพการบริหารจัดการองค์กร	มหาวิทยาลัยมีพัฒนาการของระบบบริหารจัดการและผลลัพธ์ตามเกณฑ์ EdPEx ที่สามารถตรวจสอบได้ และสามารถใช้ข้อมูลประกอบการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่องเพื่อมุ่งสู่ค่าเป้าหมายที่กำหนด	ผลการประเมิน EdPEx ตามรอบที่เกี่ยวข้อง ผลการดำเนินงานตาม KPI-O18 รายงานประเมินประสิทธิผลมาตรการ และผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องแยกผลผลิต (Output) เช่น การจัดทำทะเบียนช่องว่าง แผนพัฒนาคุณภาพ คู่มือกระบวนงาน หรือฐานข้อมูลตัวชี้วัด ออกจากผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสะท้อนการเปลี่ยนแปลงของคุณภาพและประสิทธิภาพการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นจริง การยืนยันประสิทธิผลของมาตรการต้องพิจารณาทั้งความก้าวหน้าของการดำเนินงาน ผลลัพธ์ของกระบวนงาน และแนวโน้มการพัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์ EdPEx โดยไม่ถือว่าการจัดทำเอกสารครบถ้วนหรือการดำเนินกิจกรรมแล้วเสร็จเป็นหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปว่าคุณภาพองค์กรบรรลุเป้าหมายหรือระดับความเสี่ยงลดลง การใช้ข้อมูลผลลัพธ์ที่ตรวจสอบได้ร่วมกับการทบทวนมาตรการอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้มหาวิทยาลัยสามารถพัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีความเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพกระบวนงาน และสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์อย่างยั่งยืน

4.4 ความเสี่ยง R04 : การปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ

4.4.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

การดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชี และการพัสดุเป็นกระบวนงานสนับสนุนที่มีความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรและการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และแนวทางปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้จ่ายเงินและการบริหารทรัพย์สินของมหาวิทยาลัยมีความถูกต้อง คุ้มค่า โปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ ความเสี่ยงด้านการไม่ปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ (Compliance Risk) อาจเกิดขึ้นจากข้อผิดพลาดในการดำเนินกระบวนงาน เช่น การเลือกวิธีจัดซื้อจัดจ้างไม่สอดคล้องกับข้อกำหนด การอนุมัติโดยผู้ไม่มีอำนาจ การตรวจรับพัสดุที่มีหลักฐานไม่ครบถ้วน การเบิกจ่ายโดยขาดเอกสารสำคัญ หรือการบันทึกบัญชีไม่ถูกต้องตามข้อเท็จจริงและหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

นอกจากนี้ ความเสี่ยงอาจเกิดจากปัจจัยด้านการเปลี่ยนแปลงกฎหมายและหนังสือเวียน ความไม่ชัดเจนของขั้นตอนปฏิบัติงาน การกำหนดอำนาจหน้าที่ที่ไม่เหมาะสม การขาดการแบ่งแยกหน้าที่ หรือการตรวจสอบและติดตามข้อบกพร่องที่ยังไม่เพียงพอ ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดซ้ำและเพิ่มความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย หากการดำเนินงานไม่เป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง อาจก่อให้เกิดข้อทักท้วงจากหน่วยงานตรวจสอบ ความคลาดเคลื่อนของข้อมูลทางการเงิน ความเสียหายต่อทรัพยากรของมหาวิทยาลัย ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ ตลอดจนผลกระทบด้านความรับผิดตามกฎหมายและความน่าเชื่อถือขององค์กร โดยความรุนแรงของผลกระทบขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อบกพร่องและข้อเท็จจริงในแต่ละกรณี

การบริหารจัดการความเสี่ยงประเด็นนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาระบบควบคุมภายในที่สามารถป้องกัน ตรวจพบ และแก้ไขข้อผิดพลาดได้อย่างเหมาะสม โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดขั้นตอนปฏิบัติงานที่ชัดเจน การตรวจสอบความถูกต้องก่อนอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ การติดตามการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด และการทวนสอบการแก้ไขข้อบกพร่องจนเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงด้านกฎหมายและระเบียบต้องจำแนกความแตกต่างระหว่างข้อผิดพลาดจากการปฏิบัติงานกับพฤติการณ์ที่อาจเกี่ยวข้องกับการกระทำโดยเจตนาหรือการทุจริต โดยให้ดำเนินการตามข้อเท็จจริงและกระบวนการที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ไม่สรุปว่าข้อผิดพลาดทุกกรณีเป็นการกระทำโดยทุจริต และไม่ละเลยมาตรการควบคุมด้านธรรมาภิบาลที่จำเป็น

4.4.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.4-1 ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R04

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R04
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	การปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านกฎหมาย ระเบียบ และข้อบังคับ (Compliance Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
วัตถุประสงค์	เพื่อให้กระบวนงานการเงิน บัญชี และพัสดุมีความถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ

หัวข้อ	รายละเอียด
	ข้อบังคับ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง พร้อมมีระบบควบคุมภายในและหลักฐานที่สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง	ความถูกต้องของการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด ผลการตรวจสอบและการแก้ไขข้อบกพร่อง รวมถึงผลการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลและการควบคุมภายในตามเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ข้อมูลฐาน	ผลการประเมินเบื้องต้นอยู่ที่ 8 คะแนน โดยต้องตรวจสอบข้อมูลข้อผิดพลาด ข้อทักท้วง และผลการทดสอบมาตรการควบคุมเพิ่มเติมเพื่อยืนยันระดับความเสี่ยง
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	การดำเนินกระบวนงานด้านการเงิน บัญชี หรือพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือหลักเกณฑ์ที่มีผลใช้บังคับ
ขอบเขตการประเมิน	ครอบคลุมการจัดซื้อจัดจ้าง การก่อภาระผูกพัน การอนุมัติและเบิกจ่าย การตรวจรับ การบันทึกบัญชี การบริหารทรัพย์สิน และการจัดเก็บหลักฐานที่เกี่ยวข้อง
ผลกระทบสำคัญ	ข้อทักท้วงจากการตรวจสอบ ความคลาดเคลื่อนของรายงานทางการเงิน ความเสียหายต่อทรัพยากร ความล่าช้าในการดำเนินงาน และความรับผิดหรือผลกระทบด้านความน่าเชื่อถือ
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	รองอธิการบดีที่กำกับดูแลด้านการเงินและพัสดุ หรือผู้บริหารที่มหาวิทยาลัยมอบหมาย
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	กองคลัง หน่วยงานด้านพัสดุ หน่วยงานด้านกฎหมาย หน่วยงานเจ้าของโครงการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 2, Impact = 4 คะแนนความเสี่ยง = 8 ระดับปานกลาง
สถานะของคะแนน	เป็นคะแนนประเมินเบื้องต้น ต้องตรวจสอบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับความถี่ของข้อผิดพลาด ระดับผลกระทบ และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนรับรองอย่างเป็นทางการ
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยการปรับปรุงระบบควบคุมก่อนอนุมัติ การตรวจสอบความถูกต้อง การกำหนดอำนาจหน้าที่ และการติดตามแก้ไขข้อบกพร่อง
รอบการติดตาม	รายไตรมาส โดยให้ติดตามข้อทักท้วงสำคัญที่ยังไม่ปิดเป็นรายเดือน และรายงานเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญโดยไม่ล่าช้า

การกำหนดคะแนนความเสี่ยง R04 ในระดับปานกลางมิได้หมายความว่ามหาวิทยาลัยสามารถยอมรับการดำเนินงานที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย หรือไม่จำเป็นต้องดำเนินมาตรการควบคุมเพิ่มเติม เนื่องจากเหตุการณ์บางประเภทอาจมีโอกาสเกิดต่ำ แต่หากเกิดขึ้นแล้วอาจก่อให้เกิดผลกระทบอย่างรุนแรง

การบริหารจัดการจึงต้องพิจารณาทั้งระดับคะแนนและความมีนัยสำคัญของเหตุการณ์ โดยเฉพาะข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอนุมัติ ความชอบด้วยกฎหมาย ความเสียหายต่อทรัพย์สินของรัฐ และความรับผิดของผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการดำเนินการตามข้อกำหนดและระยะเวลาที่เกี่ยวข้อง

4.4.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง R04 ต้องพิจารณาปัจจัยเสี่ยงตลอดกระบวนงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ โดยแยกสาเหตุของข้อผิดพลาดออกจากผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการควบคุมได้ตรงกับจุดเสี่ยงและลักษณะการดำเนินงาน เหตุการณ์ความเสี่ยงหลักคือ การปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุไม่ถูกต้องตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ซึ่งอาจเกิดขึ้นในขั้นตอนก่อนอนุมัติ ระหว่างการดำเนินรายการ หรือภายหลังการปฏิบัติงาน เช่น การตรวจรับ การบันทึกบัญชี และการจัดเก็บหลักฐาน

ตารางที่ 4.4-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. การเปลี่ยนแปลงกฎหมายและระเบียบ	ผู้ปฏิบัติงานอาจไม่ได้รับข้อมูลข้อกำหนดหรือหนังสือเวียนที่ปรับปรุงล่าสุด หรือคู่มือปฏิบัติงานยังไม่เป็นปัจจุบัน	ใช้วิธีดำเนินงานหรือเอกสารที่ไม่สอดคล้องกับข้อกำหนดที่มีผลใช้บังคับ	ทะเบียนกฎหมายและระเบียบ หนังสือเวียน คู่มือปฏิบัติงาน และหลักฐานการแจ้งเวียน
2. การกำหนดอำนาจและแบ่งแยกหน้าที่	การมอบอำนาจอาจไม่ชัดเจน หรือหน้าที่ของผู้จัดทำ ผู้ตรวจสอบ ผู้อนุมัติ ผู้ตรวจรับ และผู้จ่ายเงินอาจไม่ได้รับการแบ่งแยกอย่างเหมาะสม	เกิดการอนุมัติที่ไม่ถูกต้อง ขาดกลไกตรวจสอบถ่วงดุล หรือไม่สามารถตรวจพบข้อผิดพลาดได้ทันเวลา	คำสั่งมอบอำนาจ ผังหน้าที่ กระบวนงาน และเอกสารอนุมัติ
3. การจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารสัญญา	การเลือกวิธีจัดซื้อจัดจ้าง การจัดทำเอกสาร การบริหารสัญญา หรือการตรวจรับอาจไม่ครบถ้วนตามข้อกำหนด	เกิดข้อทักท้วง ความล่าช้าในการดำเนินโครงการ หรือความเสียหายจากการปฏิบัติไม่ถูกต้อง	เอกสารจัดซื้อจัดจ้าง สัญญา รายงานตรวจรับ และผลการตรวจสอบ
4. การเบิกจ่ายและการตรวจสอบเอกสาร	เอกสารสำคัญอาจไม่ครบถ้วน หรือไม่มีการตรวจทานรายการตามจุดควบคุมที่เหมาะสมก่อนอนุมัติ	เกิดการเบิกจ่ายไม่ถูกต้อง เอกสารไม่สมบูรณ์ หรือมีข้อจำกัดในการตรวจสอบย้อนหลัง	ใบสำคัญจ่าย เอกสารประกอบการเบิกจ่าย และรายการตรวจสอบความครบถ้วน
5. การบันทึกบัญชีและรายงานทางการเงิน	การจำแนกรายการ การบันทึกบัญชี หรือการกระทบยอดอาจไม่ถูกต้องหรือไม่ทันเวลา	ข้อมูลทางการเงินคลาดเคลื่อนและกระทบต่อการรายงานหรือการตัดสินใจ	รายการบัญชี รายงานกระทบยอด รายงานทางการเงิน และข้อทักท้วงจากการตรวจสอบ
6. การบริหารพัสดุและ	การขึ้นทะเบียน การควบคุม การตรวจนับ หรือการจำหน่าย	ข้อมูลทรัพย์สินไม่ถูกต้อง เกิดความเสียหายหรือสูญ	ทะเบียนทรัพย์สิน รายงานตรวจนับ และ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
ทรัพย์สิน	พัสดุอาจไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์	หาย และมีข้อจำกัดในการตรวจสอบ	เอกสารการบริหารพัสดุ
7. การติดตามและแก้ไขข้อบกพร่อง	ข้อทักท้วงอาจไม่ได้รับการวิเคราะห์สาเหตุหรือแก้ไขอย่างครบถ้วน และไม่มีระบบติดตามผลหลังดำเนินการ	ข้อผิดพลาดเกิดซ้ำและส่งผลต่อความน่าเชื่อถือของระบบควบคุมภายใน	รายงานข้อทักท้วง ทะเบียนข้อบกพร่อง รายงานแก้ไข และผลตรวจสอบซ้ำ
8. การควบคุมผลประโยชน์ทับซ้อน	การเปิดเผยส่วนได้เสียหรือการตรวจสอบความเป็นกลางของผู้เกี่ยวข้องอาจไม่ครอบคลุมกระบวนงานที่มีความเสี่ยง	เกิดข้อสงสัยเกี่ยวกับความโปร่งใส ความเหมาะสมของการใช้ดุลพินิจ หรือความชอบด้วยกฎหมายของรายการ	แบบแสดงส่วนได้เสีย เอกสารแต่งตั้งผู้เกี่ยวข้อง และหลักฐานการตรวจสอบตามขั้นตอน

การวิเคราะห์ต้องพิจารณาลักษณะของข้อผิดพลาดแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม โดยจำแนกข้อผิดพลาดทางเอกสารที่สามารถแก้ไขได้โดยไม่กระทบสาระสำคัญ ออกจากข้อบกพร่องที่อาจส่งผลต่อความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน หรือความเสียหายต่อมหาวิทยาลัย การพิจารณาสาเหตุควรมุ่งเน้นทั้งปัจจัยด้านบุคลากรและข้อจำกัดเชิงระบบ เช่น ความชัดเจนของขั้นตอน การแบ่งแยกหน้าที่ ความเพียงพอของการตรวจทาน และการจัดเก็บหลักฐาน เพื่อให้มาตรการแก้ไขสามารถป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดซ้ำจากสาเหตุที่แท้จริง

4.4.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน

การประเมินความเสี่ยง R04 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 2 และ I = 4 คิดเป็นคะแนน 8 คะแนน จัดอยู่ในระดับปานกลาง อย่างไรก็ตาม การให้คะแนนต้องพิจารณาจากข้อมูลข้อผิดพลาดและผลกระทบที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานจริง โดยเฉพาะกรณีที่มีสมมติฐานว่ามหาวิทยาลัยมีมาตรการควบคุมที่เพียงพออยู่แล้ว จำเป็นต้องตรวจสอบว่ามาตรการดังกล่าวได้รับการนำไปปฏิบัติและมีประสิทธิผลจริงหรือไม่

ตารางที่ 4.4-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	2	การกำหนดโอกาสเกิดในระดับ 2 ต้องตรวจสอบความถี่ของข้อผิดพลาดและประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่	ผลการสุ่มตรวจรายการย้อนหลัง รายงานข้อทักท้วง สถิติข้อผิดพลาด และผลการ

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
		เกี่ยวข้อง ไม่สามารถถือว่าการมีระเบียบหรือขั้นตอนควบคุมเป็นหลักฐานว่าข้อผิดพลาดมีโอกาสเกิดต่ำแล้ว	ทดสอบการควบคุมในกระบวนงานสำคัญ
Impact (I)	4	หากเกิดข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ อาจก่อให้เกิดความเสียหายทางการเงิน ความรับผิดตามกฎหมาย หรือผลกระทบต่อความน่าเชื่อถือและการดำเนินภารกิจ	การวิเคราะห์กรณีข้อผิดพลาดที่มีผลกระทบสำคัญ ผลการตรวจสอบ รายงานความเสียหาย และข้อมูลผลกระทบต่อกระบวนงาน
คะแนน L × I	8 คะแนน ระดับปานกลาง	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นที่ต้องพิจารณาควบคู่กับลักษณะและความมีนัยสำคัญของเหตุการณ์ ไม่ใช่เกณฑ์อนุญาตให้ละเว้นการปฏิบัติตามกฎหมาย	หลักฐานประกอบคะแนนที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ต้องตรวจสอบความเพียงพอของการออกแบบมาตรการและผลการทดสอบว่าการควบคุมสามารถลดข้อผิดพลาดหรือผลกระทบได้จริงเพียงใด	ผลการสุ่มตรวจ ผลการทดสอบมาตรการควบคุม และผลการติดตามแก้ไขข้อบกพร่อง

เกณฑ์ประเมิน R04 การปฏิบัติงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุไม่เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ

ใช้จำนวนข้อบกพร่องที่ตรวจพบในรอบ 12 เดือนสำหรับโอกาสเกิด และมูลค่าความเสียหายทางการเงินที่ตรวจสอบยืนยันแล้วสำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) จำนวนข้อบกพร่องต่อปี	ผลกระทบ (I) มูลค่าความเสียหาย
5 สูงมาก	9 ครั้งขึ้นไป	มากกว่า 1,000,000 บาท
4 สูง	7–8 ครั้ง	มากกว่า 500,000 ถึง 1,000,000 บาท
3 ปานกลาง	4–6 ครั้ง	มากกว่า 100,000 ถึง 500,000 บาท
2 ต่ำ	1–3 ครั้ง	มากกว่า 0 ถึง 100,000 บาท
1 ต่ำมาก	0 ครั้ง	0 บาท

นับข้อบกพร่องแยกตามเหตุการณ์หรือสาเหตุ ไม่ใช่นับจำนวนรายการเอกสารที่เกี่ยวข้องกับเหตุเดียวกัน และประเมินกรณีฝ่าฝืนกฎหมายที่มีสาระสำคัญแยกจากมูลค่าความเสียหายด้วย

หลักฐานประเมิน: รายงานผลการตรวจสอบ รายงานข้อทักท้วง ทะเบียนข้อผิดพลาด ผลการสุ่มตรวจ ผลการทดสอบมาตรการควบคุม และรายงานแก้ไขข้อบกพร่อง

การประเมินผลกระทบควรให้ความสำคัญกับความมีนัยสำคัญของข้อผิดพลาด โดยเฉพาะเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอนุมัติ ความถูกต้องของการเบิกจ่าย การจัดซื้อจัดจ้าง และความรับผิดตามกฎหมาย เพื่อให้สามารถกำหนดระดับผลกระทบที่เหมาะสมและใช้ประกอบการกำกับติดตามได้อย่างถูกต้อง ทั้งนี้ หากตรวจพบเหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ ต้องดำเนินการตามกระบวนการที่เกี่ยวข้องและรายงานต่อผู้มีอำนาจโดยไม่ล่าช้า ไม่จำเป็นต้องรอให้คะแนนความเสี่ยงเพิ่มขึ้นเป็นระดับสูงหรือสูงมาก

4.4.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน

การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในสำหรับ R04 มุ่งตรวจสอบว่ามหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมที่สามารถป้องกันและตรวจพบข้อผิดพลาดในกระบวนงานการเงิน บัญชี และพัสดุได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องจนไม่เกิดซ้ำจากสาเหตุเดิม

ตารางที่ 4.4-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ทะเบียนกฎหมาย ระเบียบ และแนวปฏิบัติ	ตรวจสอบความเป็นปัจจุบันของข้อกำหนด คู่มือ และรายการตรวจสอบ รวมทั้งการสื่อสารแก่ผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง	ทะเบียนกฎหมายและระเบียบ หนังสือเวียน คู่มือ และบันทึกการเผยแพร่
การแบ่งแยกหน้าที่และอำนาจอนุมัติ	สุ่มตรวจรายการว่าผู้จัดทำ ผู้ตรวจสอบ ผู้อนุมัติ ผู้ตรวจรับ และผู้จ่ายเงินมีหน้าที่ตามข้อกำหนดและมีกลไกถ่วงดุลที่เหมาะสม	คำสั่งมอบอำนาจ ผังหน้าที่ เอกสารอนุมัติ และหลักฐานรายการตัวอย่าง
การตรวจสอบความครบถ้วนก่อนอนุมัติ	ทดสอบการใช้รายการตรวจสอบตามประเภทงาน และพิจารณาว่าข้อผิดพลาดสำคัญได้รับการตรวจพบก่อนอนุมัติหรือไม่	Checklist ใบสำคัญจ่าย เอกสารจัดซื้อจัดจ้าง และเอกสารตรวจรับ
การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลบัญชี	สุ่มตรวจรายการบัญชีและการกระทบยอดกับหลักฐานต้นทาง รวมถึงการแก้ไขรายการที่คลาดเคลื่อน	รายงานบัญชี รายงานกระทบยอด และรายการปรับปรุงบัญชี
การตรวจสอบและควบคุมพัสดุ	ตรวจสอบทะเบียนพัสดุและผลการตรวจนับ รวมถึงความครบถ้วนของหลักฐานการรับ จ่าย โอน หรือจำหน่าย	ทะเบียนทรัพย์สิน รายงานตรวจนับ และเอกสารประกอบการบริหารพัสดุ
การสุ่มตรวจตามระดับความเสี่ยง	ตรวจสอบวิธีคัดเลือกตัวอย่าง ความครอบคลุมของรายการที่มีนัยสำคัญ และวิธีจำแนกความรุนแรงของข้อบกพร่อง	แผนการตรวจทาน รายงานสุ่มตรวจ และทะเบียนข้อค้นพบ
การแก้ไขและปิดข้อ	ตรวจสอบการระบุสาเหตุ ผู้รับผิดชอบ วันครบ	ทะเบียนข้อบกพร่อง แผนแก้ไข

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ทักท้วง	กำหนด และผลการตรวจสอบซ้ำหลังแก้ไข	หลักฐานปิดประเด็น และผลการติดตาม
การควบคุมผลประโยชน์ทับซ้อน	ตรวจสอบการเปิดเผยส่วนได้เสียและการดำเนินการเมื่อพบกรณีที่อาจกระทบความเป็นกลางตามขั้นตอนที่กำหนด	แบบแสดงส่วนได้เสีย บันทึกการตรวจสอบ และหลักฐานการดำเนินการที่เกี่ยวข้อง

การทดสอบมาตรการควบคุมต้องแยกความเพียงพอของการออกแบบออกจากประสิทธิผลในการปฏิบัติจริง โดยการมีคู่มือที่ปรับปรุงแล้วหรือการจัดอบรมให้ความรู้ยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันว่าความเสี่ยงลดลง เป็นต้องมีหลักฐานว่าผู้ปฏิบัติงานดำเนินการตามขั้นตอนที่กำหนด และผลการตรวจสอบแสดงถึงความถูกต้องของรายการที่เกี่ยวข้อง

ในกรณีที่พบข้อบกพร่องซ้ำ ต้องวิเคราะห์สาเหตุเชิงระบบและกำหนดมาตรการแก้ไขที่เหมาะสม ไม่ควรสรุปเพียงว่าข้อผิดพลาดเกิดจากบุคลากรโดยไม่มีการตรวจสอบกระบวนงานและระบบควบคุมที่เกี่ยวข้อง การตรวจทานโดยหน่วยงานเจ้าของกระบวนงานเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน ขณะที่การตรวจสอบภายในทำหน้าที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างเป็นอิสระตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ จึงไม่ควรให้หน่วยงานตรวจสอบภายในรับผิดชอบดำเนินมาตรการควบคุมแทนเจ้าของกระบวนงาน

4.4.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง

แนวทางบริหารจัดการความเสี่ยง R04 มุ่งเน้นการลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดและผลกระทบจากการปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบ โดยใช้มาตรการป้องกันก่อนอนุมัติ การตรวจสอบและตรวจพบข้อผิดพลาด และการแก้ไขข้อบกพร่องอย่างเป็นระบบ การกำหนดมาตรการต้องมีความสัมพันธ์กับสาเหตุของความเสี่ยง โดยระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ผลผลิต และหลักฐานที่สามารถตรวจสอบได้อย่างชัดเจน

ตารางที่ 4.4-5 แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R04

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. ทบทวนทะเบียนกฎหมายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง	รวบรวมและตรวจสอบกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ และหนังสือเวียนที่เกี่ยวข้องกับการเงิน บัญชี และพัสดุ พร้อมปรับปรุงคู่มือและรายการตรวจสอบตามประเภทงาน	กองคลัง หน่วยงานด้านพัสดุ และหน่วยงานด้านกฎหมาย	ไตรมาสที่ 1–2 และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อกำหนด	ทะเบียนกฎหมายและระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน และ Checklist ที่ผ่านการตรวจทาน
2. ปรับปรุงการแบ่งแยก	ทบทวนอำนาจหน้าที่ของผู้จัดทำ ผู้ตรวจสอบ	กองคลัง หน่วยงานด้านพัสดุ และ	ไตรมาสที่ 1 และใช้ควบคุม	ผังหน้าที่และอำนาจอนุมัติ

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
หน้าที่และจุดควบคุมก่ออนุมัติ	ผู้อนุมัติ ผู้ตรวจรับ และผู้จ่ายเงิน ให้มีการตรวจสอบถ่วงดุลและหลักฐานการอนุมัติครบถ้วน	หน่วยงานเจ้าของรายการ	รายการที่เกี่ยวข้องอย่างต่อเนื่อง	รายการตรวจสอบและหลักฐานการปฏิบัติงาน
3. พัฒนาระบบตรวจสอบความถูกต้องก่อนดำเนินรายการ	กำหนดรายการตรวจสอบเอกสารและเงื่อนไขสำคัญสำหรับการจัดซื้อจัดจ้าง การเบิกจ่าย การตรวจรับ และการบันทึกบัญชี	กองคลัง หน่วยงานด้านพัสดุ และหน่วยงานเจ้าของโครงการ	ไตรมาสที่ 1–2 และดำเนินการต่อเนื่อง	Checklist แยกประเภทงาน รายการตรวจทาน และผลการแก้ไขข้อบกพร่องก่ออนุมัติ
4. ดำเนินการสุ่มตรวจรายการตามระดับความเสี่ยง	กำหนดวิธีคัดเลือกตัวอย่างโดยพิจารณาความสำคัญของมูลค่า ลักษณะธุรกรรม และประวัติข้อผิดพลาด พร้อมวิเคราะห์ผลการตรวจสอบ	หน่วยงานเจ้าของกระบวนงานและผู้กำกับดูแลการควบคุมภายในตามหน้าที่	รายไตรมาส	รายงานสุ่มตรวจและทะเบียนข้อบกพร่อง
5. พัฒนาระบบติดตามและแก้ไขข้อทักท้วง	จัดทำทะเบียนข้อบกพร่อง ระบุสาเหตุ ผู้รับผิดชอบ วันครบกำหนด และหลักฐานการแก้ไข พร้อมตรวจสอบซ้ำเมื่อดำเนินการแล้วเสร็จ	กองคลัง หน่วยงานด้านพัสดุ และหน่วยงานเจ้าของประเด็น	ต่อเนื่อง โดยติดตามข้อทักท้วงสำคัญเป็นรายเดือน	ทะเบียนข้อบกพร่อง แผนแก้ไข และผลการตรวจสอบหลังดำเนินการ
6. ส่งเสริมการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล	กำหนดจุดควบคุมเกี่ยวกับการเปิดเผยผลประโยชน์ทับซ้อน การบันทึกเหตุผลในการใช้ดุลพินิจ และการตรวจสอบความเหมาะสมของผู้เกี่ยวข้องในกระบวนงานที่มีความเสี่ยง	หน่วยงานเจ้าของกระบวนงาน ร่วมกับหน่วยงานด้านกฎหมายและผู้กำกับดูแลที่เกี่ยวข้อง	ต่อเนื่อง	แบบแสดงส่วนได้เสีย บันทึกการพิจารณา และผลการตรวจทาน
7. ทบทวนผลการดำเนิน	วิเคราะห์แนวโน้มข้อผิดพลาด ประเด็นเกิด	เจ้าของความเสี่ยงหลัก ร่วมกับกอง	รายไตรมาสและเมื่อพบ	รายงานติดตามความเสี่ยง ผลการ

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
มาตรการและปรับปรุงระบบควบคุม	ซ้ำ ผลการตรวจสอบ และประสิทธิผลของมาตรการ พร้อมกำหนดแนวทางปรับปรุงตามสาเหตุที่พบ	คลัง หน่วยงานด้านพัสดุ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	เหตุการณ์สำคัญ	ประเมินมาตรการและหลักฐานการปรับปรุงระบบควบคุม

การดำเนินมาตรการต้องให้ความสำคัญกับการป้องกันข้อผิดพลาดก่อนเกิดผลกระทบ โดยเฉพาะรายการที่เกี่ยวข้องกับอำนาจอนุมัติ การก่อภาระผูกพัน การจัดซื้อจัดจ้าง และการเบิกจ่ายเงิน ซึ่งควรมีจุดควบคุมที่ชัดเจนและสามารถตรวจสอบย้อนหลังได้ การจัดทำคู่มือหรือการอบรมให้ความรู้เป็นมาตรการสนับสนุนที่มีความสำคัญ แต่การประเมินประสิทธิผลต้องพิจารณาว่าผู้ปฏิบัติงานสามารถนำความรู้และแนวทางปฏิบัติไปใช้ได้ถูกต้องหรือไม่ และผลการตรวจสอบแสดงถึงการลดข้อผิดพลาดหรือการไม่เกิดซ้ำของข้อบกพร่องสำคัญเพียงใด

4.4.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI)

การกำหนด KRI สำหรับ R04 มุ่งเน้นตัวชี้วัดที่สามารถสะท้อนความถี่และความมีนัยสำคัญของข้อผิดพลาด รวมถึงความสามารถในการแก้ไขข้อบกพร่องและป้องกันการเกิดซ้ำ โดยใช้ข้อมูลจากผลการตรวจสอบและการติดตามกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง

ตารางที่ 4.4-6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-04.1	อัตรารายการที่ไม่ผ่านการตรวจสอบ	จำนวนรายการที่ตรวจพบข้อผิดพลาด ÷ จำนวนรายการที่สุ่มตรวจทั้งหมด × 100 โดยจำแนกตามประเภทกระบวนงานและระดับความรุนแรง	รายไตรมาส	สูงกว่าค่าฐานหรือเกณฑ์ที่กำหนด หรือพบข้อผิดพลาดที่มีนัยสำคัญแม้อัตรารวมจะอยู่ในระดับต่ำ
KRI-04.2	จำนวนข้อทักท้วงสำคัญที่ยังไม่ปิดภายในกำหนด	จำนวนข้อทักท้วงสำคัญที่ครบกำหนดดำเนินการแต่ยังไม่สามารถยืนยันการแก้ไขได้	รายเดือน	มีข้อทักท้วงสำคัญค้างเกินกำหนด หรือพบประเด็นเดิมเกิดซ้ำ
KRI-04.3	จำนวนรายการอนุมัติที่ไม่ผ่านจุด	จำนวนรายการที่ตรวจพบข้อบกพร่องเกี่ยวกับเอกสารสำคัญ อำนาจอนุมัติ การแบ่งแยกหน้าที่ หรือการตรวจรับตามข้อกำหนด	รายไตรมาส และเมื่อพบเหตุการณ์สำคัญ	พบรายการที่กระทบความชอบด้วยกฎหมาย หรือมีแนวโน้มก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมี

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
	ควบคุมสำคัญ			นัยสำคัญ

การใช้ KRI-04.1 ต้องพิจารณาวิธีการสุ่มตรวจและประเภทของรายการที่ตรวจสอบประกอบด้วย เนื่องจากอัตราข้อผิดพลาดที่ได้จากการสุ่มรายการความเสี่ยงสูงอาจไม่สามารถนำมาเปรียบเทียบโดยตรงกับผลการสุ่มแบบทั่วไปได้ หากองค์ประกอบของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ การรายงานควรจำแนกความรุนแรงของข้อผิดพลาด ไม่ควรใช้จำนวนหรืออัตรารวมเพียงอย่างเดียวเป็นข้อสรุปว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากข้อบกพร่องที่มีผลกระทบสำคัญเพียงรายการเดียวอาจจำเป็นต้องได้รับการรายงานและดำเนินการทันที สำหรับ KRI-04.2 และ KRI-04.3 ต้องให้ความสำคัญกับลักษณะของข้อบกพร่องและระยะเวลาการแก้ไข โดยกำหนดแนวทางยกระดับการรายงานที่เหมาะสมกับความรุนแรงของเหตุการณ์ รวมทั้งติดตามผลการแก้ไขเพื่อยืนยันว่าข้อบกพร่องได้รับการปิดประเด็นและมีมาตรการป้องกันการเกิดซ้ำ

4.4.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ การกำกับติดตามความเสี่ยง R04 ต้องครอบคลุมการติดตามผลการปฏิบัติงานตามข้อกำหนด การตรวจสอบความถูกต้องของรายการการแก้ไขข้อบกพร่อง และการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมภายในอย่างต่อเนื่อง เจ้าของความเสี่ยงหลักต้องประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการติดตามข้อมูลและจัดทำรายงานภาพรวม โดยหน่วยงานเจ้าของกระบวนงานเป็นผู้รับผิดชอบต่อความถูกต้องของการปฏิบัติและการแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนของตน การรายงานผลควรดำเนินการเป็นรายไตรมาส โดยให้ติดตามข้อทักท้วงสำคัญที่ยังไม่ปิดเป็นรายเดือน และให้มีการรายงานทันทีตามช่องทางและอำนาจหน้าที่ที่กำหนดเมื่อพบเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อความชอบด้วยกฎหมายหรือก่อให้เกิดความเสียหายรุนแรง

ตารางที่ 4.4-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R04

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ด้านการปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบ	ความถูกต้องของกระบวนงานการเงิน บัญชี และพัสดุ รวมถึงสถานการณ์ข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ	รายงานผลการตรวจทานและข้อมูลข้อบกพร่องตามกระบวนงาน
สถานการณ์และสัญญาณเตือน (KRI)	ผล KRI-04.1 ถึง KRI-04.3 เทียบกับค่าฐานและเกณฑ์แจ้งเตือน	รายงานสุ่มตรวจ ทะเบียนข้อทักท้วง และรายงานข้อบกพร่อง
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรค และผลผลิตที่แล้วเสร็จ	รายงานผลมาตรการ คู่มือที่ปรับปรุง และหลักฐานการดำเนินงาน
ประสิทธิผลของมาตรการควบคุม	ผลการปฏิบัติตามจุดควบคุมก่อนอนุมัติ การลดข้อผิดพลาดสำคัญ และผลการแก้ไขข้อบกพร่อง	ผลการสุ่มตรวจ รายงานตรวจทาน และหลักฐานการตรวจสอบซ้ำ

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
สถานะการแก้ไขข้อทักท้วง	รายการที่แก้ไขแล้ว รายการค้างเกินกำหนด สาเหตุของความล่าช้า และประเด็นที่เกิดซ้ำ	ทะเบียนข้อบกพร่อง แผนแก้ไข และหลักฐานปิดประเด็น
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I ภายหลังพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการควบคุม พร้อมเหตุผลของการเปลี่ยนแปลง	แบบประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และรายงานข้อค้นพบ
ข้อจำกัดและแนวทางปรับปรุง	ประเด็นที่ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอ ข้อบกพร่องเชิงระบบ และมาตรการเพิ่มเติมที่จำเป็น	รายงานวิเคราะห์สาเหตุและผลการติดตามการปรับปรุง

การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ต้องใช้ผลการตรวจสอบและการทดสอบมาตรการควบคุมที่มีการดำเนินการจริง โดยพิจารณาว่ามาตรการที่กำหนดสามารถป้องกันหรือลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดและจำกัดผลกระทบของเหตุการณ์ได้เพียงใด การปรับลดคะแนนความเสี่ยงต้องมีหลักฐานรองรับ เช่น ผลการสุ่มตรวจที่แสดงถึงการลดลงของข้อผิดพลาดภายใต้วิธีการตรวจสอบที่เปรียบเทียบกันได้ การดำเนินการตามจุดควบคุมอย่างครบถ้วน หรือผลการตรวจสอบซ้ำที่ยืนยันว่าข้อบกพร่องได้รับการแก้ไขอย่างมีประสิทธิผล ทั้งนี้ การไม่มีข้อทักท้วงในช่วงเวลาหนึ่งไม่เพียงพอที่จะสรุปว่าความเสี่ยงไม่เกิดขึ้นหรือระดับโอกาสเกิดลดลง เนื่องจากอาจขึ้นอยู่กับขอบเขตและความถี่ของการตรวจสอบด้วย จึงต้องพิจารณาความเพียงพอของการควบคุมและหลักฐานอื่นประกอบกันอย่างรอบคอบ

4.4.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R04 คาดว่าจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบควบคุมภายในด้านการเงิน บัญชี และพัสดุที่มีประสิทธิภาพ สามารถป้องกันและตรวจพบข้อผิดพลาดได้อย่างเหมาะสม มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน รวมทั้งสามารถติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องได้อย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการบริหารทรัพยากรของมหาวิทยาลัยให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้

ตารางที่ 4.4-8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง R04

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีระบบปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับกฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้อง	มหาวิทยาลัยมีขั้นตอนและแนวปฏิบัติงานการเงิน บัญชี และพัสดุที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบัน ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถดำเนินงานได้ถูกต้องตามข้อกำหนด	ทะเบียนกฎหมายและระเบียบ คู่มือปฏิบัติงาน Checklist และผลการตรวจทานรายการจริง
2. มีการกำหนดอำนาจหน้าที่และจุดควบคุมที่เหมาะสม	กระบวนงานสำคัญมีการแบ่งแยกหน้าที่และตรวจสอบถ่วงดุล สามารถลดโอกาสเกิดการอนุมัติหรือดำเนินรายการที่ไม่ถูกต้องตามข้อกำหนด	คำสั่งมอบอำนาจ ผังหน้าที่ เอกสารอนุมัติ และผลการทดสอบการปฏิบัติตามจุดควบคุม

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
3. เพิ่มความถูกต้องของการดำเนินงานด้านการเงิน บัญชี และพัสดุ	หน่วยงานสามารถตรวจพบและแก้ไขข้อผิดพลาดก่อนเกิดผลกระทบสำคัญ รวมทั้งมีข้อมูลและหลักฐานที่ถูกต้องครบถ้วนสำหรับการรายงานและการตรวจสอบ	ผล KRI-04.1 และ KRI-04.3 รายงานสุ่มตรวจ รายงานทางบัญชี และหลักฐานการแก้ไขรายการที่คลาดเคลื่อน
4. มีระบบติดตามและแก้ไขข้อบกพร่องอย่างมีประสิทธิผล	ข้อทักท้วงและข้อบกพร่องได้รับการวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดผู้รับผิดชอบ และแก้ไขภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยมีการตรวจสอบซ้ำเพื่อป้องกันการเกิดข้อผิดพลาดจากสาเหตุเดิม	ผล KRI-04.2 ทะเบียนข้อบกพร่อง รายงานติดตามการแก้ไข และหลักฐานการตรวจสอบซ้ำ
5. ลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดที่มีนัยสำคัญและผลกระทบต่อมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมกระบวนงานที่มีความเสี่ยงสูงได้ดีขึ้น ลดโอกาสเกิดข้อผิดพลาดที่อาจกระทบความชอบด้วยกฎหมาย ความถูกต้องของรายงานทางการเงิน และการบริหารทรัพยากร	แนวโน้มผลการสุ่มตรวจที่เปรียบเทียบกันได้ สถิติข้อบกพร่องสำคัญ ผลการทดสอบมาตรการควบคุม และผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ
6. ส่งเสริมความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และธรรมาภิบาลของมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีระบบดำเนินงานที่กำหนดผู้รับผิดชอบชัดเจน มีหลักฐานประกอบการตัดสินใจ และสามารถตรวจสอบการใช้ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมความเชื่อมั่นต่อระบบบริหารจัดการ	รายงานการควบคุมภายใน ผลการตรวจสอบ การติดตามข้อบกพร่อง และหลักฐานการปฏิบัติตามมาตรการธรรมาภิบาล

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องแยกผลผลิต (Output) เช่น การจัดทำทะเบียนกฎหมาย การปรับปรุงคู่มือ การจัดทำรายการตรวจสอบ และการดำเนินการสุ่มตรวจ ออกจากผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสะท้อนความถูกต้องของการปฏิบัติงาน การลดข้อผิดพลาดที่มีนัยสำคัญ ความสามารถในการตรวจพบข้อบกพร่องก่อนเกิดผลกระทบ และประสิทธิผลของการแก้ไขเพื่อป้องกันการเกิดซ้ำ การจัดอบรมหรือการจัดทำเอกสารแนวปฏิบัติให้ครบถ้วนมิได้เป็นหลักฐานเพียงพอที่จะสรุปว่าความเสี่ยงลดลง การประเมินประสิทธิผลต้องอาศัยผลการตรวจสอบรายการจริง การทดสอบการปฏิบัติตามจุดควบคุม และหลักฐานยืนยันว่าข้อบกพร่องสำคัญได้รับการแก้ไขอย่างเหมาะสม การทบทวนระดับความเสี่ยงคงเหลือต้องพิจารณาจากข้อมูลและหลักฐานดังกล่าว พร้อมคำนึงถึงความมีนัยสำคัญของเหตุการณ์และข้อกำหนดตามกฎหมาย โดยไม่ใช้คะแนนความเสี่ยงที่อยู่ในระดับปานกลางเป็นเหตุให้ละเลยข้อบกพร่องที่ต้องได้รับการดำเนินการโดยทันที การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมภายในด้านการเงิน บัญชี และพัสดุที่เข้มแข็งยิ่งขึ้น ส่งเสริมความถูกต้องและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร และสนับสนุนการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัยภายใต้หลักความโปร่งใส ความรับผิดชอบ และการตรวจสอบได้อย่างต่อเนื่อง

4.5 ความเสี่ยง R05 : ภัยคุกคามไซเบอร์และความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำคัญกระทบต่อการให้บริการและข้อมูล

4.5.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นกลไกสำคัญในการสนับสนุนการดำเนินงานตามพันธกิจและยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การรับสมัครและทะเบียนนักศึกษา การบริหารการเงินและงบประมาณ การบริหารทรัพยากรบุคคล การวิจัย การบริการวิชาการ และการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยระบบสารสนเทศและข้อมูลที่เกี่ยวข้องต้องมีความพร้อมใช้งาน ถูกต้องครบถ้วน มีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถรองรับการดำเนินภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศอาจเกิดจากเหตุขัดข้องของระบบและโครงสร้างพื้นฐาน ความผิดพลาดในการบริหารจัดการระบบ การโจมตีทางไซเบอร์ การเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต การสูญหายหรือเสียหายของข้อมูล ตลอดจนข้อจำกัดในการกู้คืนระบบเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการ ซึ่งอาจทำให้มหาวิทยาลัยไม่สามารถดำเนินงานหรือให้บริการสำคัญได้ตามเป้าหมาย การพิจารณาความเสี่ยงดังกล่าวควรครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศ 3 ด้าน ได้แก่ ความพร้อมใช้งานของระบบและข้อมูล (Availability) ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล (Integrity) และการรักษาความลับของข้อมูล (Confidentiality) เนื่องจากเหตุการณ์ความเสี่ยงแต่ละลักษณะมีสาเหตุ ผลกระทบ และแนวทางควบคุมที่แตกต่างกัน การบริหารความเสี่ยงจึงไม่ควรจำกัดอยู่เฉพาะการป้องกันระบบหยุดชะงัก แต่ต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของข้อมูลและความสามารถในการฟื้นฟูการดำเนินงานด้วย หากระบบสารสนเทศสำคัญไม่สามารถให้บริการได้ตามปกติ อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการรับสมัครและลงทะเบียนนักศึกษา การให้บริการด้านการเรียนการสอน การเบิกจ่ายเงิน การจัดทำข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ และการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ ขณะที่เหตุการณ์ข้อมูลสูญหาย ถูกเปลี่ยนแปลง หรือถูกเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต อาจส่งผลต่อความถูกต้องของการดำเนินงาน สิทธิของเจ้าของข้อมูล การปฏิบัติตามกฎหมาย และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารจัดการความเสี่ยง R05 จึงมุ่งเน้นการพัฒนาระบบกำกับดูแลและควบคุมความมั่นคงปลอดภัยสารสนเทศอย่างเป็นระบบ โดยครอบคลุมการจัดทำทะเบียนระบบและสินทรัพย์สารสนเทศ การประเมินความสำคัญของบริการ การป้องกันและเฝ้าระวังภัยคุกคาม การบริหารสิทธิ์เข้าถึงข้อมูล การสำรองและกู้คืนข้อมูล การรับมือเหตุการณ์ และการรักษาความต่อเนื่องของกระบวนงานสำคัญ ทั้งนี้ การกำหนดมาตรการต้องคำนึงถึงความสำคัญของระบบ ผลกระทบต่อภารกิจ ความเหมาะสมของทรัพยากร และความสามารถในการนำมาตรการไปปฏิบัติได้จริง โดยให้ความสำคัญกับการใช้ข้อมูลเหตุการณ์และผลการทดสอบประสิทธิผลของมาตรการควบคุมประกอบการประเมิน ไม่ถือว่าการติดตั้งอุปกรณ์หรือกำหนดแนวปฏิบัติไว้แล้วเป็นหลักฐานเพียงพอว่าความเสี่ยงได้รับการควบคุมอย่างมีประสิทธิผล

4.5.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ 4.5-1 ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R05

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R05
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	ภัยคุกคามไซเบอร์และความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำคัญกระทบต่อการให้บริการและข้อมูล
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
วัตถุประสงค์	เพื่อให้ระบบสารสนเทศและข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัยมีความพร้อมใช้งาน ถูกต้องครบถ้วน มีความมั่นคงปลอดภัย และสามารถกู้คืนหรือดำเนินงานต่อเนื่องได้ตามระดับความสำคัญของภารกิจ
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง (KPI)	KPI-O19 ด้านความสำเร็จของระบบสารสนเทศ โดยมีค่าเป้าหมายระดับ 4 ตามแผนที่กำหนด
ข้อมูลฐานที่ต้องตรวจสอบ	ทะเบียนระบบและสินทรัพย์สารสนเทศ สถิติเหตุการณ์ขัดข้อง ผลการสำรองและกู้คืนข้อมูล สถานะความมั่นคงปลอดภัยของระบบ และผลการปฏิบัติตามมาตรการควบคุม
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	ระบบสารสนเทศสำคัญหยุดชะงัก ไม่สามารถให้บริการได้ตามความจำเป็นของภารกิจ หรือเกิดเหตุการณ์ที่กระทบความถูกต้อง ความครบถ้วน และความลับของข้อมูล
ขอบเขตการประเมิน	ครอบคลุมระบบสารสนเทศสำคัญ โครงสร้างพื้นฐานเครือข่าย ระบบจัดเก็บและสำรองข้อมูล การบริหารบัญชีและสิทธิ์เข้าถึง ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การบริหารผู้ให้บริการภายนอก และการกู้คืนระบบ
ผลกระทบสำคัญ	การหยุดชะงักของบริการสำคัญ ข้อมูลสูญหายหรือเสียหาย การเปิดเผยข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต ความล่าช้าของกระบวนงาน การไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด และผลกระทบต่อความเชื่อมั่น
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและดิจิทัล
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศส่วนกลาง เจ้าของระบบสารสนเทศ เจ้าของข้อมูล คณะและหน่วยงานที่ใช้บริการ รวมถึงผู้รับผิดชอบด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและหน่วยงานด้านกฎหมายตามภารกิจ
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 5, Impact = 5 คะแนนความเสี่ยง = 25 ระดับสูงมาก
สถานะของคะแนน	เป็นผลการประเมินเบื้องต้น ต้องตรวจสอบข้อมูลเหตุการณ์ย้อนหลัง ระดับความสำคัญของระบบ ผลกระทบต่อภารกิจ และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนรับรอง

หัวข้อ	รายละเอียด
	อย่างเป็นทางการ
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) โดยใช้มาตรการป้องกัน เฝ้าระวัง ตรวจพบ รับมือเหตุการณ์ สำรองและกู้คืนข้อมูล รวมถึงการพัฒนาความต่อเนื่องของบริการ
รอบการติดตาม	ติดตามข้อมูลสำคัญเป็นรายเดือน สรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส และรายงานเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญโดยไม่ล่าช้า

การบริหารความเสี่ยง R05 ต้องจำแนกความสำคัญของระบบสารสนเทศและข้อมูลตามผลกระทบต่อการดำเนินภารกิจของมหาวิทยาลัย เนื่องจากระบบแต่ละประเภทมีระดับความจำเป็น ระยะเวลาในการให้บริการและผลกระทบเมื่อหยุดชะงักแตกต่างกัน การกำหนดมาตรการจึงควรพิจารณาจากการวิเคราะห์ผลกระทบต่อภารกิจ (Business Impact Analysis: BIA) เพื่อระบุระบบที่มีความสำคัญ ระยะเวลาที่สามารถหยุดชะงักได้ และความต้องการด้านการกู้คืนข้อมูล โดยไม่กำหนดมาตรฐานด้านระยะเวลากู้คืนหรือสถาปัตยกรรมระบบในระดับเดียวกันสำหรับทุกบริการโดยปราศจากข้อมูลรองรับ

4.5.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง R05 ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างเหตุการณ์ความเสี่ยง สาเหตุ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อระบบสารสนเทศและกระบวนงานสำคัญ โดยแยกเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมใช้งานของระบบ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล การรักษาความลับ และความสามารถในการรับมือหรือฟื้นฟูการดำเนินงาน เหตุการณ์ความเสี่ยงหลักอาจเกิดจากอุปกรณ์หรือระบบขัดข้อง ความผิดพลาดในการเปลี่ยนแปลงระบบ การโจมตีทางไซเบอร์ การใช้บัญชีโดยไม่ได้รับอนุญาต การสูญหายของข้อมูล หรือการไม่สามารถกู้คืนบริการและข้อมูลได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

ตารางที่ 4.5-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. ความพร้อมใช้งานของโครงสร้างพื้นฐาน	อุปกรณ์หรือระบบสำคัญเสื่อมสภาพ มีจุดล้มเหลวเดียว ขาดการบำรุงรักษา หรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอต่อปริมาณการใช้งาน	ระบบสำคัญหยุดชะงักหรือประสิทธิภาพลดลง ส่งผลต่อการให้บริการของหน่วยงานต่าง ๆ	ทะเบียนอุปกรณ์ รายงานบำรุงรักษา ข้อมูลความพร้อมใช้งาน และบันทึกเหตุการณ์ขัดข้อง
2. การเปลี่ยนแปลงและการบริหารระบบ	การปรับปรุงระบบหรือการตั้งค่าอาจขาดการทดสอบ การอนุมัติ หรือแผนย้อนกลับเมื่อเกิดข้อผิดพลาด	ระบบไม่สามารถให้บริการได้ตามปกติ หรือเกิดความผิดพลาดของข้อมูลหลังการเปลี่ยนแปลง	บันทึกการเปลี่ยนแปลงระบบ ผลการทดสอบ และรายงานเหตุการณ์
3. ภัยคุกคามทาง	การโจมตีด้วยมัลแวร์หรือ	ระบบถูกโจมตี ข้อมูล	บันทึกเหตุการณ์ความ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
ไซเบอร์	แรนซัมแวร์ การโจมตีบัญชีผู้ใช้งาน หรือช่องโหว่ของระบบที่ไม่ได้รับการแก้ไข	เสียหาย การให้บริการหยุดชะงัก หรือเกิดการเข้าถึงข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต	มั่นคงปลอดภัย รายงานช่องโหว่ ผลการตรวจสอบระบบ และข้อมูลการตอบสนองเหตุการณ์
4. การบริหารบัญชีและสิทธิ์เข้าถึง	บัญชีสิทธิ์สูงไม่มีมาตรการยืนยันตัวตนที่เหมาะสม มีสิทธิ์เกินความจำเป็น หรือไม่ยกเลิกสิทธิ์เมื่อเปลี่ยนหน้าที่หรือพ้นสภาพ	เกิดการใช้งานบัญชีโดยมิชอบ การแก้ไขข้อมูลที่ไม่ได้รับอนุญาต หรือการเปิดเผยข้อมูลสำคัญ	ทะเบียนบัญชีผู้ใช้ รายงาน MFA ผลการทบทวนสิทธิ์ และบันทึกการใช้งาน
5. การสำรองและกู้คืนข้อมูล	ระบบสำรองข้อมูลอาจไม่ครอบคลุมชุดข้อมูลสำคัญ สำเนาข้อมูลไม่แยกจากระบบหลัก หรือไม่มีการทดสอบกู้คืนจริง	ข้อมูลสูญหายหรือเสียหายและไม่สามารถกู้คืนบริการหรือข้อมูลได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	รายงานสำรองข้อมูล ผลการทดสอบกู้คืน รายการชุดข้อมูลสำคัญ และเอกสารแผนกู้คืน
6. การจัดการช่องโหว่และระบบที่หมดอายุการสนับสนุน	ซอฟต์แวร์หรืออุปกรณ์ไม่ได้รับการปรับปรุงความปลอดภัย หรือใบอนุญาตและใบรับรองระบบหมดอายุ	เพิ่มโอกาสถูกโจมตีหรือเกิดเหตุที่ทำให้บริการไม่สามารถใช้งานได้	ทะเบียนสินทรัพย์ รายงาน Patch รายงานช่องโหว่ และทะเบียนใบอนุญาตหรือใบรับรอง
7. การบริหารผู้ให้บริการภายนอก	ระบบหรือบริการสำคัญอาจพึ่งพาผู้รับจ้างภายนอกโดยไม่มีข้อตกลงระดับบริการหรือแนวทางรับมือเหตุที่เหมาะสม	การแก้ไขเหตุขัดข้องล่าช้า การกู้คืนไม่เป็นไปตามความต้องการ หรือมีข้อจำกัดในการควบคุมข้อมูล	สัญญาและข้อตกลงบริการ รายงานผลการให้บริการ และบันทึกเหตุขัดข้อง
8. การบริหารบุคลากรและองค์ความรู้	งานระบบสำคัญอาจพึ่งพาผู้ดูแลเพียงรายเดียว ขาดผู้ปฏิบัติงานทดแทน หรือไม่มีคู่มือสำหรับเหตุฉุกเฉิน	การตรวจพบและแก้ไขเหตุการณ์ล่าช้า รวมถึงไม่สามารถดำเนินงานต่อเนื่องเมื่อผู้รับผิดชอบไม่พร้อมปฏิบัติงาน	คำสั่งมอบหมาย คู่มือปฏิบัติงาน แผนบุคลากรทดแทน และผลการฝึกซ้อม
9. การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล	การกำหนดสิทธิ์ การจัดเก็บ การใช้ หรือการส่งต่อข้อมูล	ข้อมูลส่วนบุคคลรั่วไหลหรือถูกใช้โดยไม่ชอบด้วย	ทะเบียนกิจกรรมการประมวลผลข้อมูล

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
	อาจไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	กฎหมาย ส่งผลต่อสิทธิของเจ้าของข้อมูลและความเชื่อมั่น	มาตรการคุ้มครองข้อมูล รายงานเหตุการณ์ และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ต้องพิจารณาทั้งเหตุการณ์ที่อยู่ภายใต้การควบคุมของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก เช่น ความขัดข้องของผู้ให้บริการเครือข่ายหรือสาธารณูปโภค โดยควรแยกสาเหตุเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานและกำหนดผู้รับผิดชอบได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม แม้เหตุการณ์บางประเภทเกิดจากปัจจัยภายนอก ก็ยังต้องนำมาพิจารณาในการวิเคราะห์ความต่อเนื่องของภารกิจ เนื่องจากผู้ใช้บริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องอาจได้รับผลกระทบจริงไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ที่มหาวิทยาลัยสามารถควบคุมได้โดยตรงหรือไม่ นอกจากนี้ การประเมินผลกระทบต้องพิจารณาความสำคัญของระบบและกระบวนงานที่ได้รับผลกระทบ โดยแยกผลกระทบต่อการให้บริการ ผลกระทบต่อความถูกต้องและความปลอดภัยของข้อมูล รวมถึงผลกระทบด้านกฎหมายและความเชื่อมั่น เพื่อให้สามารถกำหนดมาตรการได้ตรงกับลักษณะและระดับความเสี่ยง

4.5.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน การประเมินความเสี่ยง R05 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน 5 ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 5 และ I = 5 คิดเป็นคะแนน 25 คะแนน จัดอยู่ในระดับสูงมาก อย่างไรก็ตาม การประเมินความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศต้องใช้ข้อมูลเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นจริง ความสำคัญของระบบ และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อภารกิจ เพื่อให้สามารถกำหนดคะแนนได้อย่างสมเหตุสมผล โดยไม่ใช้เพียงข้อเท็จจริงว่ามหาวิทยาลัยพึ่งพาระบบสารสนเทศในการดำเนินงานเป็นเหตุผลสำหรับกำหนดคะแนนระดับสูงสุด

ตารางที่ 4.5-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	5	ระบบสารสนเทศมีโอกาสเผชิญเหตุขัดข้องและภัยคุกคามหลายรูปแบบ แต่การยืนยันโอกาสเกิดในระดับสูงสุดต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับความถี่และลักษณะเหตุการณ์ รวมถึงสถานะความเสี่ยงและช่องโหว่ของระบบ	ทะเบียนเหตุการณ์ (Incident Register) อย่างน้อย 12 เดือนย้อนหลัง รายงานความพร้อมใช้งาน รายงานช่องโหว่ ผลการประเมินความมั่นคงปลอดภัย และข้อมูลการเปลี่ยนแปลงระบบ
Impact (I)	5	กรณีระบบที่มีความสำคัญสูงหยุดชะงักเป็นเวลานาน หรือข้อมูลสำคัญสูญ	ผลการวิเคราะห์ BIA รายระบบ ระดับความสำคัญของบริการ

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
		หาย ถูกเปลี่ยนแปลงหรือเปิดเผยโดยไม่ได้รับอนุญาต อาจส่งผลต่อหลายภารกิจและก่อให้เกิดผลกระทบรุนแรง	ระยะเวลาหยุดชะงักที่ยอมรับได้ เป้าหมาย RTO/RPO และผลการวิเคราะห์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
คะแนน L × I	25 คะแนน ระดับสูงมาก	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นสำหรับการกำหนดความสำคัญของมาตรการบริหารจัดการ โดยยังไม่ใช่ข้อยืนยันว่าระบบทุกประเภทมีระดับความเสี่ยงเท่ากัน	เหตุผลประกอบคะแนนและหลักฐานที่สอดคล้องกับเกณฑ์ประเมินของมหาวิทยาลัย รวมถึงผลการประเมินตามความสำคัญของระบบ
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ต้องตรวจสอบว่ามาตรการป้องกัน เฝ้าระวัง สำรองข้อมูล กู้คืน และรับมือเหตุการณ์ที่ใช้งานจริงสามารถลดความเสี่ยงได้เพียงใด	ผลการทดสอบสำรองและกู้คืนข้อมูล ผลการตรวจสอบสิทธิ์และ MFA รายงาน Patch และช่องโหว่ ผลการฝึกซ้อมรับมือเหตุ และข้อมูล KRI ที่ตรวจสอบได้

เกณฑ์ประเมิน R05 ภัยคุกคามไซเบอร์และความขัดข้องของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำคัญกระทบต่อการให้บริการและข้อมูล

ใช้จำนวนเหตุการณ์ความมั่นคงปลอดภัยหรือเหตุขัดข้องระดับสำคัญในรอบ 12 เดือนสำหรับโอกาสเกิด และระยะเวลาที่ระบบสำคัญไม่สามารถให้บริการได้ต่อเหตุการณ์สำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) จำนวนเหตุการณ์ต่อปี	ผลกระทบ (I) ระยะเวลาระบบหยุดให้บริการ
5 สูงมาก	9 ครั้งขึ้นไป	มากกว่า 72 ชั่วโมง
4 สูง	7–8 ครั้ง	มากกว่า 24 ถึง 72 ชั่วโมง
3 ปานกลาง	4–6 ครั้ง	มากกว่า 8 ถึง 24 ชั่วโมง
2 ต่ำ	1–3 ครั้ง	มากกว่า 0 ถึง 8 ชั่วโมง
1 ต่ำมาก	0 ครั้ง	0 ชั่วโมง

สำหรับเหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหล ข้อมูลสูญหาย หรือการโจมตีที่กระทบความมั่นคงปลอดภัยอย่างรุนแรง ต้องประเมินผลกระทบด้านข้อมูลแยกต่างหาก แม้ระบบจะไม่ได้หยุดให้บริการเป็นเวลานาน

การยืนยันระดับผลกระทบควรดำเนินการโดยใช้ผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อภารกิจ (BIA) สำหรับระบบที่มีความสำคัญ โดยพิจารณาว่าการหยุดชะงักหรือความเสียหายของข้อมูลในแต่ละช่วงเวลาอาจส่งผลต่อการดำเนินงานอย่างไร รวมทั้งระบุความจำเป็นด้านการกู้คืนระบบและข้อมูล ดังนี้

- Recovery Time Objective (RTO) หมายถึง ระยะเวลาเป้าหมายสูงสุดในการกู้คืนระบบหรือบริการหลังเกิดเหตุการณ์ เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานได้ในระดับที่กำหนด
- Recovery Point Objective (RPO) หมายถึง จุดเวลาของข้อมูลที่ต้องสามารถกู้คืนได้ โดยสะท้อนปริมาณข้อมูลสูญหายสูงสุดที่ยอมรับได้ในรูปของระยะเวลา

การกำหนดค่า RTO และ RPO ต้องคำนึงถึงผลกระทบต่อภารกิจและความสามารถของระบบในการรองรับข้อกำหนดดังกล่าว โดยให้เจ้าของระบบและหน่วยงานเจ้าของกระบวนงานร่วมกันวิเคราะห์และเสนอให้ผู้มีอำนาจพิจารณาเห็นชอบตามความเหมาะสม ทั้งนี้ ผลการประเมิน R05 ในภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยไม่ควรใช้แทนผลการประเมินความเสี่ยงรายระบบทั้งหมด เนื่องจากแต่ละระบบมีระดับความสำคัญและลักษณะผลกระทบแตกต่างกัน

4.5.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในสำหรับ R05 มุ่งตรวจสอบว่ามหาวิทยาลัยมีมาตรการที่สามารถป้องกัน ตรวจพบ รับมือ และฟื้นฟูการดำเนินงานจากเหตุการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งมีการปฏิบัติจริงและมีหลักฐานแสดงประสิทธิผลของมาตรการควบคุม

ตารางที่ 4.5-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

การประเมินมาตรการควบคุมต้องแยกความเพียงพอของการออกแบบออกจากประสิทธิผลในการปฏิบัติจริง โดยเฉพาะการสำรองข้อมูลซึ่งการมีรายงานว่าสำรองข้อมูลสำเร็จยังไม่เพียงพอที่จะยืนยันว่าระบบสามารถกู้คืนข้อมูลได้อย่างถูกต้องครบถ้วนและภายในระยะเวลาที่ต้องการ จำเป็นต้องมีการทดสอบกู้คืนจริงและบันทึกผลการทดสอบอย่างเหมาะสม เช่นเดียวกัน การมีระบบ MFA หรือเครื่องมือป้องกันภัยคุกคามไม่ได้ยืนยันโดยอัตโนมัติว่าบัญชีผู้ใช้ทุกประเภทได้รับการคุ้มครองอย่างเพียงพอ ต้องตรวจสอบความครอบคลุมของบัญชีที่เกี่ยวข้อง การตั้งค่ามาตรการ และผลการตรวจสอบความผิดปกติประกอบด้วย หากพบข้อบกพร่องของมาตรการควบคุม เจ้าของระบบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องวิเคราะห์สาเหตุ กำหนดผู้รับผิดชอบและระยะเวลาแก้ไข พร้อมติดตามผลการดำเนินงานและทดสอบซ้ำตามความสำคัญของข้อบกพร่อง

4.5.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง R05 มุ่งเน้นการลดโอกาสเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อระบบและข้อมูลสำคัญ รวมทั้งลดความรุนแรงของผลกระทบเมื่อเกิดเหตุการณ์ โดยใช้มาตรการป้องกัน เฝ้าระวัง ตรวจพบ รับมือ กู้คืน และปรับปรุงระบบอย่างต่อเนื่อง การกำหนดมาตรการต้องพิจารณาตามความสำคัญของบริการและข้อมูล โดยให้เจ้าของระบบและหน่วยงานเจ้าของกระบวนงานร่วมกันประเมินความจำเป็นและความเหมาะสมของมาตรการ พร้อมกำหนดผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ผลผลิต และหลักฐานที่ใช้ประเมินผล

ตารางที่ 4.5-5 แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R05

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. จัดทำทะเบียนระบบ	จัดทำทะเบียนระบบเว็บไซต์ แม่ข่าย อุปกรณ์	หน่วยงานด้านเทคโนโลยี	ไตรมาสที่ 1 และทบทวนราย	ทะเบียนสินทรัพย์สารสนเทศ รายการ

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
และสินทรัพย์สารสนเทศสำคัญ	โดเมน ใบอนุญาตและใบรับรองที่เกี่ยวข้อง พร้อมระบุเจ้าของระบบ ผู้ดูแล และระดับความสำคัญ รวมทั้งตรวจสอบระบบที่ไม่มีความจำเป็นต้องใช้งาน	สารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาส	เจ้าของระบบ และผลการตรวจสอบความครบถ้วน
2. วิเคราะห์ผลกระทบต่อภารกิจและกำหนดแนวทางความต่อเนื่องของบริการ	จัดทำ BIA สำหรับระบบสำคัญ กำหนด RTO/RPO และแนวทางปฏิบัติงานทดแทน โดยพิจารณาความจำเป็นของบริการและความสามารถในการกู้คืน	เจ้าของระบบ เจ้าของกระบวนงาน และหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	ไตรมาสที่ 1–2 และทบทวนตามการเปลี่ยนแปลงสำคัญ	รายงาน BIA รายระบบ ค่า RTO/RPO ที่ได้รับความเห็นชอบ และแผนความต่อเนื่องของบริการ
3. พัฒนาความพร้อมใช้งานของระบบและโครงสร้างพื้นฐาน	ตรวจสอบสภาพอุปกรณ์จุดล้มเหลวเดียว และความเพียงพอของทรัพยากรระบบ พร้อมกำหนดมาตรการบำรุงรักษา การทดแทน หรือการสำรองส่วนประกอบตามระดับความสำคัญ	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบ	ไตรมาสที่ 1–4	รายงานตรวจสอบโครงสร้างพื้นฐาน แผนบำรุงรักษา และผลการทดสอบระบบ
4. พัฒนาระบบเฝ้าระวังและแจ้งเตือนล่วงหน้า	ติดตามสถานะการให้บริการและทรัพยากรสำคัญ รวมถึงวันหมดอายุของใบอนุญาต โดเมน และใบรับรองระบบ โดยอาจกำหนดการแจ้งเตือนล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน ตามความเหมาะสม	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และเจ้าของระบบ	ติดตามตามความสำคัญของบริการ และสรุปผลรายเดือน	บันทึกการแจ้งเตือน รายงานสถานะระบบ และทะเบียนการต่ออายุ
5. พัฒนาการสำรองข้อมูล	จัดระบบสำรองข้อมูลที่เหมาะสมกับความสำคัญ	หน่วยงานด้านเทคโนโลยี	สำรองข้อมูลตามแผนราย	Backup Log รายงาน Restore

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
และทดสอบกู้คืนจริง	ของข้อมูล โดยพิจารณาหลักการ 3-2-1 การมีสำเนาที่แยกจากระบบหลักหรือป้องกันการแก้ไข และทดสอบกู้คืนจริงตามแผน โดยเสนอให้ระบบสำคัญได้รับการทดสอบอย่างน้อยรายไตรมาสตามความเหมาะสม	สารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบและเจ้าของข้อมูล	ระบบ และทดสอบกู้คืนรายไตรมาสสำหรับระบบที่กำหนด	Test และผลเปรียบเทียบกับ RTO/RPO
6. เพิ่มความปลอดภัยของบัญชีและสิทธิ์เข้าถึง	ใช้ MFA กับบัญชีผู้ดูแลและบัญชีสำคัญตามความเหมาะสม กำหนดสิทธิ์เท่าที่จำเป็น จัดการบัญชีเมื่อเปลี่ยนหน้าที่หรือพ้นสภาพ และทบทวนสิทธิ์เป็นระยะ	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบและหน่วยงานบุคลากร	ไตรมาสที่ 1–2 และทบทวนสิทธิ์รายไตรมาส	รายงานความครอบคลุม MFA ทะเบียนสิทธิ์ และบันทึกการทบทวนหรือยกเลิกบัญชี
7. พัฒนาการจัดการช่องโหว่และการปรับปรุงระบบ	ตรวจสอบช่องโหว่ จัดลำดับความรุนแรง และปรับปรุงระบบตามความสำคัญ โดยติดตามรายการที่ไม่สามารถแก้ไขได้ภายในกำหนดและกำหนดมาตรการชดเชยตามความเหมาะสม	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบ	รายเดือน และตรวจสอบเพิ่มเติมเมื่อพบเหตุสำคัญ	รายงาน Patch รายงานช่องโหว่และทะเบียนติดตามการแก้ไข
8. พัฒนาระบบรับมือเหตุการณ์และจัดเก็บหลักฐานดิจิทัล	กำหนดขั้นตอนการรับแจ้งเหตุ ประเมินความรุนแรง กักกันหรือควบคุมผลกระทบ กู้คืนบริการ รักษาหลักฐาน และรายงานตามข้อกำหนด พร้อมฝึกซ้อมสถานการณ์ที่	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ดำเนินการต่อเนื่อง และทบทวนตามรอบที่กำหนด	แผนรับมือเหตุการณ์ Incident Register รายงานการฝึกซ้อมและผลการทบทวนหลังเกิดเหตุ

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
	เกี่ยวข้อง			
9. พัฒนามาตรการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลและการกำกับผู้ให้บริการภายนอก	ทบทวนการจัดเก็บ ใช้ เปิดเผย และเข้าถึงข้อมูลตามหน้าที่ รวมถึงเงื่อนไขสัญญาผู้รับจ้างที่เข้าถึงข้อมูลหรือดูแลระบบสำคัญ และแนวทางแจ้งเหตุเมื่อเข้าเงื่อนไขตามกฎหมาย	เจ้าของข้อมูลหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้รับผิดชอบด้านการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และหน่วยงานด้านกฎหมายตามภารกิจ	ไตรมาสที่ 1–4 และดำเนินการเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญ	ทะเบียนข้อมูล เอกสารคุ้มครองข้อมูล ข้อตกลงผู้ให้บริการ และหลักฐานการปฏิบัติตามข้อกำหนด
10. พัฒนาความพร้อมบุคลากรและผู้ปฏิบัติงานทดแทน	กำหนดผู้ดูแลและผู้ปฏิบัติงานสำรองสำหรับระบบสำคัญ จัดทำคู่มือรับมือเหตุ และดำเนินกิจกรรมให้ความรู้หรือทดสอบความตระหนักด้านความมั่นคงปลอดภัย	หน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ร่วมกับเจ้าของระบบและหน่วยงานบุคลากร	ไตรมาสที่ 2–4	รายชื่อผู้รับผิดชอบและผู้ทดแทน คู่มือปฏิบัติงาน และผลการทดสอบหรือฝึกอบรม

การดำเนินมาตรการต้องคำนึงถึงระดับความสำคัญของระบบและความเหมาะสมของทรัพยากร โดยไม่กำหนดให้ทุกระบบต้องใช้เทคโนโลยีหรือโครงสร้างพื้นฐานรูปแบบเดียวกัน การลงทุนด้านอุปกรณ์สำรอง ระบบกู้คืน หรือสถาปัตยกรรมที่มีความพร้อมใช้งานสูงต้องอาศัยผลการวิเคราะห์ BIA ความคุ้มค่า และความพร้อมในการดูแลรักษาประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ การมีระบบสำรองข้อมูล การเปิดใช้ MFA หรือการจัดทำคู่มือรับมือเหตุการณ์เป็นเพียงส่วนหนึ่งของการดำเนินมาตรการ การประเมินประสิทธิผลต้องตรวจสอบว่ามาตรการดังกล่าวสามารถป้องกัน ตรวจพบ หรือจำกัดผลกระทบของเหตุการณ์ได้จริงเพียงใด

4.5.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง R05 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามสัญญาณที่อาจบ่งชี้ถึงความเสี่ยงด้านความพร้อมใช้งาน ความมั่นคงปลอดภัย และความสามารถในการกู้คืนระบบ โดยใช้ข้อมูลที่สามารถตรวจสอบได้ และกำหนดรอบการติดตามให้เหมาะสมกับลักษณะของเหตุการณ์ ตัวชี้วัดแต่ละรายการต้องมีนิยาม วิธีคำนวณ แหล่งข้อมูล เจ้าของข้อมูล และเกณฑ์แจ้งเตือนที่ชัดเจน โดยการกำหนดค่าเป้าหมายด้านความพร้อมใช้งานหรือระยะเวลากู้คืนต้องสัมพันธ์กับระดับความสำคัญของระบบที่ได้รับการประเมินและผ่านความเห็นชอบตามกระบวนการที่กำหนด

ตารางที่ 4.5-6 ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-05.1	อัตราความพร้อมใช้งานของระบบสำคัญ (Uptime)	(ระยะเวลาที่กำหนดให้บริการ – ระยะเวลาหยุดชะงักจากเหตุที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ) ÷ ระยะเวลาที่กำหนดให้บริการ × 100 โดยรายงานระยะเวลาหยุดชะงักจากทุกสาเหตุประกอบแยกต่างหาก	รายเดือน	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายความพร้อมใช้งานหรือ SLA ที่กำหนดและได้รับความเห็นชอบสำหรับแต่ละระบบ
KRI-05.2	ระยะเวลาเฉลี่ยในการกู้คืนบริการ (Mean Time to Restore: MTTR)	ผลรวมระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนบริการจากเหตุขัดข้องที่อยู่ในขอบเขตการวัด ÷ จำนวนเหตุขัดข้องดังกล่าว โดยแยกตามระบบและระดับความรุนแรง	รายเดือน	สูงกว่าค่าเป้าหมายการกู้คืนที่กำหนดตามความสำคัญของบริการ
KRI-05.3	อัตราความสำเร็จของการทดสอบกู้คืนข้อมูล	จำนวนการทดสอบกู้คืนที่ผ่านเกณฑ์ด้านความครบถ้วนของข้อมูลและเวลาที่กำหนด ÷ จำนวนการทดสอบที่กำหนดไว้ในแผน × 100 พร้อมรายงานการทดสอบที่ไม่ได้ดำเนินการ	รายไตรมาส	พบการทดสอบไม่ผ่านเกณฑ์ หรือไม่ได้ดำเนินการทดสอบตามแผนที่กำหนด
KRI-05.4	ความครอบคลุมของ MFA และความเหมาะสมของสิทธิ์ผู้ดูแลระบบ	จำนวนบัญชีผู้ดูแลที่เปิดใช้ MFA ตามข้อกำหนด ÷ จำนวนบัญชีผู้ดูแลที่อยู่ในขอบเขต × 100 และจำนวนบัญชีที่ตรวจพบสิทธิ์เกินความจำเป็น	รายไตรมาส	พบบัญชีสำคัญที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด MFA หรือพบสิทธิ์เกินความจำเป็นที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข
KRI-05.5	จำนวนช่องโหว่รุนแรงที่ยังไม่แก้ไขภายในกำหนด	จำนวนช่องโหว่ระดับ Critical หรือ High ที่ยังไม่ได้รับการแก้ไขเกินระยะเวลาตามเกณฑ์ที่กำหนด โดยแยกตามระบบและความสำคัญ	รายเดือน	พบช่องโหว่รุนแรงเกินกำหนด หรือมีช่องโหว่สำคัญที่เพิ่มความเสี่ยงต่อระบบที่มีผลกระทบสูง
KRI-05.6	เหตุการณ์ข้อมูลรั่วไหลหรือเหตุที่	จำนวนเหตุการณ์ที่ได้รับการยืนยันแล้ว แยกตามความรุนแรง	เมื่อเกิดเหตุและ	พบเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญหรือเข้า

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
	เกี่ยวข้องกับการไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนด	รวมถึงสถานะการดำเนินการและการแจ้งเหตุตามข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง	สรุปรายเดือน	เงื่อนไขการแจ้งเหตุและต้องดำเนินการตามกรอบเวลาและขั้นตอนที่เกี่ยวข้อง

สำหรับ KRI-05.1 การประเมินความพร้อมใช้งานเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศควรจำแนกเหตุการณ์ที่อยู่ภายใต้ขอบเขตการควบคุมของหน่วยงานออกจากเหตุภายนอกตามนิยามที่ได้รับความเห็นชอบ อย่างไรก็ตาม ต้องจัดเก็บและรายงานระยะเวลาหยุดชะงักจากทุกสาเหตุประกอบด้วย เพื่อให้สามารถวิเคราะห์ผลกระทบต่อความต่อเนื่องของบริการในภาพรวมได้อย่างครบถ้วน สำหรับ KRI-05.2 ต้องกำหนดนิยามจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของการนับระยะเวลากู้คืนให้ชัดเจน และไม่ใช้ค่า MTTR เฉลี่ยเพียงอย่างเดียวแทนการพิจารณาว่าระบบสามารถกู้คืนภายในค่า RTO ที่กำหนดหรือไม่ เนื่องจากการกู้คืนบางเหตุการณ์อาจใช้เวลานานกว่าขอบเขตที่ยอมรับได้ แม้ค่าเฉลี่ยโดยรวมจะอยู่ในระดับที่กำหนด สำหรับ KRI-05.3 การทดสอบกู้คืนต้องพิจารณาความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ความสามารถในการนำระบบกลับมาใช้งานจริง และผลการเปรียบเทียบกับข้อกำหนดด้านการกู้คืนของระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ การทดสอบที่ไม่ได้ดำเนินการตามแผนต้องได้รับการติดตามแยกจากการทดสอบที่ดำเนินการแล้วแต่ไม่ผ่านเกณฑ์ การติดตาม KRI-05.4 ถึง KRI-05.6 ต้องให้ความสำคัญกับระดับความสำคัญของบัญชี ระบบ ข้อมูล และเหตุการณ์ โดยไม่ใช้เพียงค่าเฉลี่ยหรือจำนวนรวมเป็นข้อสรุปว่าความเสี่ยงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เนื่องจากข้อบกพร่องสำคัญบางรายการอาจต้องได้รับการดำเนินการทันทีแม้ตัวชี้วัดส่วนใหญ่เป็นไปตามเป้าหมาย

4.5.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ การกำกับติดตามความเสี่ยง R05 ต้องครอบคลุมสถานการณ์ความพร้อมใช้งานของระบบ ความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูล ผลการดำเนินมาตรการควบคุม และความสามารถในการรับมือหรือกู้คืนจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น โดยให้เจ้าของความเสี่ยงประสานข้อมูลจากหน่วยงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เจ้าของระบบ และเจ้าของข้อมูล เพื่อ จัดทำรายงานที่สะท้อนสถานการณ์ในภาพรวมอย่างถูกต้อง การติดตามข้อมูลสำคัญให้ดำเนินการเป็นรายเดือน และสรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส โดยใช้ข้อมูลเหตุการณ์จริงและผลการทดสอบมาตรการควบคุมประกอบการประเมิน หากพบเหตุการณ์ที่มีผลกระทบรุนแรงต่อบริการหรือข้อมูลสำคัญ ต้องดำเนินการตามกระบวนการแจ้งเหตุและรายงานผู้มีอำนาจโดยไม่ล่าช้า

ตารางที่ 4.5-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R05

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ด้านระบบสารสนเทศ (KPI)	ผลการดำเนินงานตาม KPI-O19 และความสามารถของระบบสารสนเทศในการสนับสนุนภารกิจตามเป้าหมาย	รายงานผลตามตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และรายงานผลการให้บริการระบบ
สถานการณ์และสัญญาณเตือน (KRI)	ผล KRI-05.1 ถึง KRI-05.6 เทียบกับค่าฐานและเกณฑ์แจ้งเตือนตามความสำคัญของระบบ	รายงานความพร้อมใช้งาน รายงานเหตุการณ์ ผลทดสอบกู้คืน และรายงานความมั่นคงปลอดภัย
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ งานที่ยังไม่แล้วเสร็จ และข้อจำกัดด้านทรัพยากร	รายงานแผนปฏิบัติการ ทะเบียนติดตามงาน และหลักฐานการดำเนินมาตรการ
ประสิทธิผลของมาตรการป้องกัน	ผลการบริหารบัญชีและสิทธิ์ การแก้ไขช่องโหว่ การบำรุงรักษาระบบ และผลการตรวจสอบความผิดปกติ	รายงาน MFA รายงานทบทวนสิทธิ์ ผลการตรวจสอบช่องโหว่ และรายงานบำรุงรักษา
ประสิทธิผลของการสำรองและกู้คืนข้อมูล	ผลการทดสอบกู้คืน ความครบถ้วนของข้อมูล ระยะเวลาที่ใช้ และความสอดคล้องกับ RTO/RPO ที่กำหนด	Backup Log รายงาน Restore Test และผลการทดสอบระบบตาม BIA
เหตุการณ์และผลกระทบต่อความต่อเนื่องของบริการ	จำนวนเหตุการณ์ ระยะเวลาหยุดชะงัก สาเหตุ ระบบที่ได้รับผลกระทบ การตอบสนอง และผลการกู้คืน	Incident Register รายงานวิเคราะห์สาเหตุ และรายงานทบทวนหลังเกิดเหตุ
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I ภายหลังพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการควบคุม พร้อมเหตุผลการเปลี่ยนแปลง	แบบประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และหลักฐานประกอบคะแนน
ข้อจำกัดและแนวทางปรับปรุง	ระบบหรือข้อมูลที่ยังไม่มีหลักฐานเพียงพอ ข้อบกพร่องสำคัญ และมาตรการที่ต้องปรับปรุง	รายงานวิเคราะห์ข้อจำกัด ทะเบียนข้อบกพร่อง และผลการติดตามแก้ไข

การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ต้องอาศัยผลการตรวจสอบและการทดสอบมาตรการควบคุมที่มีการดำเนินการจริง โดยพิจารณาว่ามาตรการสามารถลดโอกาสเกิดเหตุการณ์หรือจำกัดผลกระทบต่อระบบและข้อมูลสำคัญได้เพียงใด หลักฐานที่ใช้ประกอบการประเมินควรครอบคลุมข้อมูลความถี่และความรุนแรงของเหตุการณ์ ผลการตรวจสอบสิทธิ์และช่องโหว่ ความสามารถในการตรวจพบเหตุผิดปกติ ผลการสำรองและกู้คืนข้อมูล และผลการฝึกซ้อมรับมือเหตุการณ์ โดยใช้ข้อมูลในช่วงเวลาที่เหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบได้ การไม่มีเหตุการณ์รุนแรงในช่วงเวลาหนึ่งไม่เพียงพอที่จะสรุปว่าความเสี่ยงลดลง เนื่องจากอาจยังมีช่องโหว่หรือข้อจำกัดของมาตรการที่ไม่ถูกตรวจพบ ขณะเดียวกัน การมีเครื่องมือหรือระบบป้องกันครบตามแผนก็ไม่อาจใช้ยืนยันประสิทธิผลได้หากไม่มีผลการทดสอบหรือข้อมูลการใช้งานจริงสนับสนุน เมื่อมีหลักฐานเพียงพอ เจ้าของความเสี่ยงจึงดำเนินการทบทวนระดับ L และ I ตามเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย พร้อมบันทึกเหตุผล

แหล่งข้อมูล และผลการประเมินไว้ให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

4.5.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R05 คาดว่าจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความมั่นคงปลอดภัย มีความพร้อมในการสนับสนุนภารกิจสำคัญ และสามารถเฝ้าระวัง รับมือ และฟื้นฟูการให้บริการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อระบบหรือข้อมูล โดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับและแนวทางประเมินผล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.5-8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง R05

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีระบบข้อมูลและทะเบียนสินทรัพย์สารสนเทศที่ถูกต้องครบถ้วน	มหาวิทยาลัยสามารถระบุระบบและสินทรัพย์สารสนเทศสำคัญ เจ้าของระบบ ผู้รับผิดชอบ และระดับความสำคัญของบริการได้อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้ประกอบการวางแผนบำรุงรักษา ปรับปรุง และบริหารความเสี่ยง	ทะเบียนสินทรัพย์สารสนเทศ รายการเจ้าของระบบ ผลการตรวจสอบความครบถ้วน และข้อมูลระดับความสำคัญของระบบ
2. เพิ่มความพร้อมใช้งานและความต่อเนื่องของระบบสารสนเทศสำคัญ	มหาวิทยาลัยสามารถเฝ้าระวังและจัดการปัจจัยที่อาจทำให้ระบบหยุดชะงักได้อย่างเหมาะสม ลดเหตุขัดข้องที่สามารถป้องกันได้ และมีแนวทางดำเนินงานรองรับเมื่อบริการสำคัญไม่สามารถใช้งานได้	ผล KRI-05.1 และ KRI-05.2 รายงาน Uptime/MTTR บันทึกเหตุการณ์ และผลการทบทวนแผนความต่อเนื่องของบริการ
3. มีระบบสำรองและกู้คืนข้อมูลที่สามารถพิสูจน์ประสิทธิผลได้	มหาวิทยาลัยสามารถสำรองและกู้คืนข้อมูลหรือบริการสำคัญได้ตามข้อกำหนดของระบบ โดยมีผลการทดสอบแสดงความครบถ้วนของข้อมูลและระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืน	ผล KRI-05.3 รายงาน Backup/Restore Test และข้อมูลการเปรียบเทียบผลกับ RTO/RPO ที่ได้รับความเห็นชอบ
4. เพิ่มประสิทธิภาพการป้องกันการเข้าถึงระบบและข้อมูลโดยไม่ได้รับอนุญาต	มหาวิทยาลัยมีระบบบริหารบัญชีและสิทธิ์ที่เหมาะสม ลดข้อบกพร่องจากบัญชีสิทธิ์สูง สิทธิ์เกินความจำเป็น และการใช้ระบบที่มีช่องโหว่รุนแรงซึ่งยังไม่ได้รับการแก้ไข	ผล KRI-05.4 และ KRI-05.5 รายงาน MFA ผลการทบทวนสิทธิ์ รายงาน Patch และผลการตรวจสอบช่องโหว่
5. มีระบบเฝ้าระวังและรับมือเหตุการณ์ที่มีประสิทธิผล	มหาวิทยาลัยสามารถตรวจพบ วิเคราะห์ ประสานงาน และตอบสนองต่อเหตุการณ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสม รวมถึงสามารถรายงานเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญและดำเนินการตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	ผล KRI-05.6 ทะเบียนเหตุการณ์ รายงานการฝึกซ้อมรับมือเหตุ ผลการทบทวนหลังเกิดเหตุ และหลักฐานการดำเนินการตามข้อกำหนด
6. ส่งเสริมความมั่นคงปลอดภัยของข้อมูลและการปฏิบัติตามข้อกำหนด	มหาวิทยาลัยมีการกำกับการเข้าถึง การใช้ และการเปิดเผยข้อมูลอย่างเหมาะสม รวมทั้งมีแนวทางกำกับผู้ให้บริการภายนอกและ	ทะเบียนข้อมูล เอกสารกำกับการเข้าถึงและประมวลผลข้อมูล ผลการตรวจสอบมาตรการ และหลักฐาน

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
	กระบวนการจัดการเหตุการณ์ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสำคัญ	การติดตามผู้ให้บริการ
7. เพิ่มความพร้อมของบุคลากรและความสามารถในการบริหารจัดการเหตุการณ์	ผู้รับผิดชอบระบบมีความรู้และแนวปฏิบัติที่เหมาะสม มีการกำหนดผู้ปฏิบัติงานทดแทน และสามารถดำเนินงานตามขั้นตอนเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่กระทบต่อระบบหรือข้อมูล	คู่มือปฏิบัติงาน รายชื่อผู้รับผิดชอบและผู้ทดแทน ผลการฝึกอบรม ผลการฝึกซ้อม และรายงานประเมินความพร้อม
8. เพิ่มความสามารถในการบริหารความเสี่ยงและสนับสนุนภารกิจของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง	มหาวิทยาลัยสามารถนำข้อมูลสถานการณ์ความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และระดับความสำคัญของระบบไปใช้ประกอบการตัดสินใจและจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อสนับสนุนความต่อเนื่องของภารกิจและความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	รายงานผลการบริหารความเสี่ยง ผลการดำเนินงานตาม KPI-O19 ผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ และหลักฐานการปรับปรุงมาตรการ

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องแยกผลผลิต (Output) เช่น การจัดทำทะเบียนระบบ การติดตั้งหรือปรับปรุงมาตรการป้องกัน การจัดทำแผนกู้คืน และการดำเนินการสำรองข้อมูล ออกจากผลลัพธ์ (Outcome) ซึ่งสะท้อนความพร้อมใช้งานของระบบ ความสามารถในการตรวจพบและรับมือเหตุการณ์ ความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูลที่กู้คืน และการลดข้อบกพร่องด้านความมั่นคงปลอดภัยที่มีนัยสำคัญ การยืนยันประสิทธิผลของมาตรการต้องอาศัยผลการปฏิบัติงานจริงและหลักฐานที่ตรวจสอบได้ โดยเฉพาะข้อมูลเหตุการณ์ ระยะเวลาหยุดชะงัก ผลการทดสอบกู้คืน สถานะการบริหารสิทธิ์ และผลการแก้ไขช่องโหว่ ทั้งนี้ ต้องพิจารณาความสำคัญของระบบและปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงของตัวชี้วัดร่วมด้วย การดำเนินมาตรการครบถ้วนตามแผนมิได้หมายความว่าระดับความเสี่ยงลดลงโดยอัตโนมัติ การประเมินความเสี่ยงคงเหลือต้องอาศัยข้อมูลที่แสดงถึงการเปลี่ยนแปลงของระดับโอกาสเกิดหรือผลกระทบตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยไม่สรุปว่าระบบมีความปลอดภัยสมบูรณ์หรือปราศจากความเสี่ยงเพียงเพราะมีมาตรการควบคุมแล้ว การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยมีระบบสารสนเทศที่สามารถสนับสนุนภารกิจได้อย่างต่อเนื่อง มีความพร้อมในการรับมือความไม่แน่นอน และสามารถใช้ข้อมูลความเสี่ยงประกอบการพัฒนาระบบและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม ตลอดจนสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ภายใต้หลักความรับผิดชอบ ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้

4.6 ความเสี่ยง R06 : การรับรู้และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยของกลุ่มเป้าหมายไม่เพียงพอ

4.6.1 หลักการและความสำคัญของความเสี่ยง

ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินพันธกิจและบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ โดยเฉพาะการสร้างการรับรู้เกี่ยวกับคุณภาพการจัดการศึกษา จุดเด่นของหลักสูตร ความพร้อมของสิ่งสนับสนุนการเรียนรู้ โอกาสในการประกอบอาชีพ และคุณค่าที่ผู้เรียนและสังคมจะได้รับจากการศึกษาในมหาวิทยาลัย การสร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นจึงมิได้จำกัดอยู่เพียงการดำเนินกิจกรรมประชาสัมพันธ์หรือการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร แต่ครอบคลุมความถูกต้องและความน่าเชื่อถือของข้อมูล คุณภาพการให้บริการ การตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนความสอดคล้องระหว่างข้อมูลที่มหาวิทยาลัยสื่อสารกับประสบการณ์จริงของผู้รับบริการ กลุ่มเป้าหมายสำคัญของมหาวิทยาลัยประกอบด้วยนักเรียนและผู้สนใจศึกษาต่อ ผู้ปกครอง ครูแนะแนว สถานศึกษาเครือข่าย และกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งแต่ละกลุ่มอาจมีความคาดหวังและปัจจัยในการตัดสินใจแตกต่างกัน เช่น คุณภาพและความน่าสนใจของหลักสูตร ค่าใช้จ่ายและทุนการศึกษา สภาพแวดล้อมในการเรียน ความปลอดภัย การฝึกปฏิบัติ และโอกาสการมีงานทำหลังสำเร็จการศึกษา ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นอาจเกิดขึ้นเมื่อข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยและหลักสูตรไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม ข้อมูลที่เผยแพร่มีความคลาดเคลื่อนหรือไม่เป็นปัจจุบัน การสื่อสารไม่ตอบสนองต่อข้อกังวลสำคัญ หรือการให้บริการและการตอบข้อซักถามไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้รับบริการ ซึ่งอาจทำให้กลุ่มเป้าหมายขาดความเข้าใจที่ถูกต้อง หรือมีระดับความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด หากสถานการณ์ดังกล่าวไม่ได้รับการติดตามและจัดการอย่างเหมาะสม อาจส่งผลต่อความสนใจในการศึกษาต่อ การตัดสินใจเลือกหลักสูตร ความสัมพันธ์กับสถานศึกษาเครือข่าย และความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยในระยะยาว อย่างไรก็ตาม ความเสี่ยง *R06* มีขอบเขตแตกต่างจากความเสี่ยง *R01* ด้านจำนวนนักศึกษาใหม่และนักศึกษารวมไม่เป็นไปตามเป้าหมาย เนื่องจากผลการรับนักศึกษาอาจได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย เช่น สภาวะการแข่งขัน ค่าใช้จ่าย ความต้องการของผู้เรียน สถานที่จัดการศึกษา และกระบวนการสมัครเรียน จึงไม่ควรสรุปว่าการรับนักศึกษาที่ต่ำกว่าเป้าหมายเกิดจากภาพลักษณ์หรือความเชื่อมั่นเพียงปัจจัยเดียวโดยไม่มีหลักฐานสนับสนุน การบริหารจัดการความเสี่ยง *R06* จึงมุ่งเน้นการสร้างระบบข้อมูลด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นที่สามารถตรวจสอบได้ การพัฒนาคุณภาพและความถูกต้องของข้อมูลที่เผยแพร่ การสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย และการพัฒนากระบวนการรับฟังข้อเสนอแนะและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การประเมินประสิทธิผลของมาตรการต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงของการรับรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และระดับความเชื่อมั่นที่มีหลักฐานจากการสำรวจและข้อมูลผลการดำเนินงานประกอบ โดยไม่ใช้เพียงจำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์ จำนวนสื่อที่เผยแพร่ หรือยอดการเข้าถึงสื่อเป็นข้อยืนยันว่าภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของมหาวิทยาลัยดีขึ้นแล้ว

4.6.2 ข้อมูลทั่วไปและขอบเขตการบริหารความเสี่ยง

ตารางที่ *4.6-1* ข้อมูลพื้นฐานและขอบเขตความเสี่ยง R06

หัวข้อ	รายละเอียด
รหัสความเสี่ยง	R06
ชื่อประเด็นความเสี่ยง	การรับรู้และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยของกลุ่มเป้าหมายไม่เพียงพอ
ประเภทความเสี่ยง	ความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียง (Reputational Risk)
ยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง	การยกระดับคุณภาพการศึกษา และการพัฒนาระบบบริหารจัดการองค์กรที่มีประสิทธิภาพและตามหลักธรรมาภิบาล
วัตถุประสงค์	เพื่อให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย หลักสูตร คุณภาพการจัดการศึกษา และโอกาสหลังสำเร็จการศึกษาอย่างถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอต่อการตัดสินใจ รวมทั้งส่งเสริมระดับความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย
ตัวชี้วัดผลสัมฤทธิ์ที่เกี่ยวข้อง	ระดับการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่มเป้าหมาย ระดับความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย และผลการดำเนินงานด้านการสื่อสารองค์กรตามเป้าหมายที่กำหนด
ข้อมูลฐาน	ต้องจัดทำและตรวจสอบผลสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย โดยจำแนกตามประเภทผู้ตอบและใช้วิธีการสำรวจที่สามารถเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลาได้
สถานการณ์ที่ต้องเฝ้าระวัง	ความไม่เพียงพอของการรับรู้ ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับหลักสูตรหรือบริการ ข้อกังวลที่ไม่ได้รับการตอบสนอง และระดับความเชื่อมั่นที่อาจต่ำกว่าเป้าหมาย
เหตุการณ์ความเสี่ยงหลัก	กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหรือหลักสูตรไม่ถูกต้องหรือไม่เพียงพอ หรือมีระดับความเชื่อมั่นต่อคุณภาพการจัดการศึกษาและการให้บริการต่ำกว่าเป้าหมายที่มหาวิทยาลัยกำหนด
ขอบเขตการประเมิน	ครอบคลุมการรับรู้และความเชื่อมั่นของนักเรียน ผู้สนใจศึกษาต่อ ผู้ปกครอง ครูแนะแนว และกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงความถูกต้องของข้อมูล การสื่อสารประชาสัมพันธ์ การรับข้อซักถาม และการตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ
ผลกระทบสำคัญ	ความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกี่ยวกับมหาวิทยาลัย ความเชื่อมั่นลดลง ความสนใจศึกษาต่ออาจได้รับผลกระทบ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอาจอ่อนแอลง
เจ้าของความเสี่ยงหลัก (เสนอ)	ผู้บริหารที่ได้รับมอบหมายให้กำกับดูแลด้านสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์
หน่วยงานร่วมดำเนินการ	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน คณะและหลักสูตร หน่วยงานด้านประกันคุณภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

หัวข้อ	รายละเอียด
ผลการประเมินเบื้องต้น	Likelihood = 3, Impact = 4 คะแนนความเสี่ยง = 12 ระดับสูง
สถานะของคะแนน	เป็นผลการประเมินเบื้องต้น ต้องตรวจสอบข้อมูลการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย เหตุผลประกอบคะแนน และประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนรับรองอย่างเป็นทางการ
แนวทางตอบสนองความเสี่ยง	ลดความเสี่ยง (Risk Reduction) ผ่านการสำรวจข้อมูลฐาน การตรวจสอบคุณภาพข้อมูล การพัฒนาการสื่อสารเฉพาะกลุ่ม และการตอบสนองต่อข้อกังวลและข้อร้องเรียน
รอบการติดตาม	ติดตามข้อมูลข้อซักถามและข้อร้องเรียนเป็นรายเดือน สำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นตามรอบที่กำหนด และสรุปผลภาพรวมระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส

การประเมินความเสี่ยง *R06* ต้องให้ความสำคัญกับข้อมูลที่สามารถสะท้อนระดับการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายได้โดยตรง โดยจำแนกความแตกต่างระหว่างการเข้าถึงข้อมูล (*Reach)* การรับรู้ (*Awareness)* ความเข้าใจที่ถูกต้อง (*Understanding)* และความเชื่อมั่น (*Trust* หรือ *Confidence)* เนื่องจากตัวชี้วัดแต่ละประเภทมีความหมายและวิธีวัดแตกต่างกัน จำนวนผู้เข้าชมเว็บไซต์ ยอดเข้าถึงสื่อ หรือจำนวนผู้ติดตามช่องทางประชาสัมพันธ์สามารถใช้ประกอบการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของการเผยแพร่ข้อมูลได้ แต่ไม่ควรใช้เป็นตัวแทนระดับความเชื่อมั่นโดยตรง หากไม่มีข้อมูลจากการสำรวจหรือวิธีประเมินอื่นที่สามารถยืนยันความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายได้

4.6.3 การวิเคราะห์เหตุการณ์ สาเหตุ และผลกระทบ การวิเคราะห์ความเสี่ยง *R06* ต้องพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูลที่มหาวิทยาลัยเผยแพร่ การรับรู้และความเข้าใจของกลุ่มเป้าหมาย คุณภาพการตอบสนองต่อข้อซักถาม และประสบการณ์ที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้รับจากการติดต่อหรือใช้บริการของมหาวิทยาลัย เหตุการณ์ความเสี่ยงหลักคือกลุ่มเป้าหมายไม่ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเพียงพอ หรือมีระดับความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจเกิดจากปัจจัยด้านข้อมูล ช่องทางสื่อสาร กระบวนการให้บริการ หรือความไม่สอดคล้องระหว่างข้อมูลที่เผยแพร่กับข้อเท็จจริงของหลักสูตรและบริการ

ตารางที่ 4.6-2 การวิเคราะห์สาเหตุ ปัจจัยเสี่ยง และผลกระทบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
1. ความถูกต้องและความเป็นปัจจุบันของข้อมูล	ข้อมูลหลักสูตร ค่าใช้จ่าย ทุนการศึกษา กำหนดการรับสมัคร หรือโอกาสทางอาชีพอาจไม่เป็นปัจจุบันหรือไม่ตรงกันระหว่างช่องทาง	กลุ่มเป้าหมายเข้าใจข้อมูลคลาดเคลื่อน ส่งผลต่อการตัดสินใจและความน่าเชื่อถือของมหาวิทยาลัย	ทะเบียนข้อมูลหลักสูตร เนื้อหาที่เผยแพร่ บันทึกการตรวจทาน และข้อร้องเรียนเกี่ยวกับข้อมูล
2. ความเหมาะสมของเนื้อหาและสาร	เนื้อหาประชาสัมพันธ์อาจมุ่งเน้นการนำเสนอทั่วไป โดย	กลุ่มเป้าหมายรับรู้ข่าวสารแต่ยังขาดความ	ผลสำรวจความต้องการและข้อกังวลของ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
ที่สื่อสาร	ไม่ตอบข้อกังวลหรือความต้องการของแต่ละกลุ่มเป้าหมาย	เข้าใจเกี่ยวกับคุณค่า จุดเด่น หรือความเหมาะสมของหลักสูตร	กลุ่มเป้าหมาย ผลประเมินความเข้าใจ และข้อมูลข้อซักถาม
3. การเข้าถึงกลุ่มเป้าหมาย	ช่องทางเผยแพร่หรือรูปแบบการสื่อสารอาจไม่เหมาะสมกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูแนะแนว หรือกลุ่มเป้าหมายบางประเภท	ข้อมูลสำคัญเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายไม่ทั่วถึง ทำให้การรับรู้และความเข้าใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ข้อมูลช่องทางการรับรู้ ผลสำรวจรายกลุ่ม และข้อมูลการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์
4. การตอบข้อซักถามและให้บริการข้อมูล	ไม่มีผู้รับผิดชอบคำตอบที่ชัดเจน การส่งต่อเรื่องล่าช้า หรือการตอบกลับไม่สามารถแก้ข้อกังวลของผู้รับบริการได้	ความไม่พึงพอใจ ข้อกังวลค้างสะสม หรือข้อร้องเรียนเกิดซ้ำ	ทะเบียนข้อซักถาม บันทึกการตอบกลับ รายงานระยะเวลาตอบสนอง และผลการติดตามผู้รับบริการ
5. ความสอดคล้องระหว่างข้อมูลที่สื่อสารกับบริการจริง	ข้อมูลหรือจุดเด่นที่สื่อสารอาจไม่สอดคล้องกับเงื่อนไขหรือประสบการณ์จริงของผู้เรียนและผู้รับบริการ	ความคาดหวังไม่ตรงกับประสบการณ์ที่ได้รับ ส่งผลต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ระยะยาว	ผลสำรวจผู้เรียนและผู้รับบริการ รายงานข้อร้องเรียน และข้อมูลผลการดำเนินงานของหลักสูตร
6. การรับฟังเสียงและข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ไม่มีระบบรวบรวมหรือวิเคราะห์ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง หรือข้อมูลที่ได้รับไม่ถูกนำกลับไปใช้ปรับปรุงการสื่อสารและบริการ	ปัญหาหรือความเข้าใจคลาดเคลื่อนเกิดซ้ำ และการสื่อสารไม่ตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริง	ผลสำรวจ *VOC* ทะเบียนข้อร้องเรียน รายงานการแก้ไข และผลการติดตามหลังปรับปรุง
7. การขาดข้อมูลฐานด้านการรับรู้และความเชื่อมั่น	ยังไม่มีการสำรวจที่กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิธีเก็บข้อมูล และชุดคำถามที่เทียบเคียงกันได้	ไม่สามารถระบุระดับความเชื่อมั่นหรือประเมินผลการเปลี่ยนแปลงจากมาตรการได้อย่างน่าเชื่อถือ	แบบสำรวจ วิธีการสุ่มหรือคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง รายงานผลสำรวจ และข้อมูลเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา
8. การประสานข้อมูลระหว่างหน่วยงาน	ข้อมูลจากหน่วยงานวิชาการ คณะ หลักสูตร และประชาสัมพันธ์อาจไม่มีระบบ	เกิดข้อมูลไม่สอดคล้องกันระหว่างช่องทาง และไม่สามารถแก้ไขข้อมูล	ทะเบียนเจ้าของข้อมูล บันทึกการรับรองเนื้อหา และรายงานตรวจสอบ

กลุ่มปัจจัยเสี่ยง	สาเหตุหรือเงื่อนไขที่ต้องวิเคราะห์	เหตุการณ์หรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	ข้อมูลและหลักฐานประกอบ
	ตรวจทานหรือรับรองก่อนเผยแพร่	คลาดเคลื่อนได้ทันเวลา	ข้อมูลประชาสัมพันธ์

ปัจจัยเสี่ยงในตารางเป็นประเด็นสำหรับการตรวจสอบและวิเคราะห์เพิ่มเติม มิใช่ข้อสรุปว่ามหาวิทยาลัยมีข้อบกพร่องครบทุกด้าน โดยต้องใช้ข้อมูลผลสำรวจ ข้อซักถาม ข้อร้องเรียน และหลักฐานการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องเพื่อยืนยันสาเหตุและระดับผลกระทบอย่างเหมาะสม การวิเคราะห์ควรจำแนกความเสี่ยงตามกลุ่มเป้าหมาย เนื่องจากนักเรียน ผู้ปกครอง และครูแนะแนวอาจมีความคาดหวังและข้อกังวลแตกต่างกัน การใช้คะแนนเฉลี่ยรวมเพียงค่าเดียวอาจไม่สามารถสะท้อนปัญหาสำคัญของแต่ละกลุ่มได้อย่างครบถ้วน นอกจากนี้ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความเชื่อมั่นกับการตัดสินใจเข้าศึกษาต่อควรใช้ข้อมูลการสำรวจและเหตุผลการตัดสินใจของผู้สมัครประกอบกับข้อมูลการรับนักศึกษาจริง โดยพิจารณาปัจจัยด้านหลักสูตร ค่าใช้จ่าย สถานที่เรียน การแข่งขัน และปัจจัยแวดล้อมอื่นร่วมด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงการสรุปความสัมพันธ์เชิงสาเหตุโดยไม่มีหลักฐานเพียงพอ

4.6.4 การประเมินระดับความเสี่ยงและเหตุผลประกอบคะแนน

การประเมินความเสี่ยง R06 ใช้หลักการพิจารณาระดับโอกาสเกิด (Likelihood: L) และระดับผลกระทบ (Impact: I) ภายใต้เกณฑ์การประเมิน *5* ระดับ โดยมีผลการประเมินเบื้องต้นเท่ากับ L = 3 และ I = 4 คิดเป็นคะแนน 12 คะแนน จัดอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม การกำหนดระดับความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต้องอาศัยข้อมูลที่สะท้อนสถานการณ์จริงของกลุ่มเป้าหมาย ไม่ควรใช้เพียงข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับการสื่อสารหรือผลการรับนักศึกษาที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายเป็นหลักฐานสำหรับกำหนดคะแนน

ตารางที่ 4.6-3 การวิเคราะห์คะแนนความเสี่ยงและหลักฐานที่ต้องยืนยัน

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
Likelihood (L)	3	มีปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย แต่ยังต้องตรวจสอบผลสำรวจและข้อมูลข้อร้องเรียนเพื่อยืนยันความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ตามเกณฑ์ระดับ *3*	ผลสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นที่มีวิธีเก็บข้อมูลชัดเจน ข้อมูลข้อซักถาม ข้อร้องเรียน และแนวโน้มของประเด็นที่เกี่ยวข้อง
Impact (I)	4	หากกลุ่มเป้าหมายมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือความเชื่อมั่นต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ อาจส่งผลต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสนใจศึกษาต่อ และภาพลักษณ์	ผลสำรวจความเชื่อมั่นรายกลุ่ม ข้อมูลผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมาย ข้อร้องเรียนสำคัญ และข้อมูลการตัดสินใจศึกษาต่อที่วิเคราะห์ร่วมกับปัจจัย

องค์ประกอบ	ผลการประเมินเบื้องต้น	เหตุผลประกอบการวิเคราะห์	หลักฐานที่ต้องใช้ยืนยัน
		ของมหาวิทยาลัย	อื่น
คะแนน L × I	12 คะแนน ระดับสูง	เป็นผลการประเมินเบื้องต้นเพื่อกำหนดความสำคัญของมาตรการบริหารจัดการ ไม่ใช่ค่าระดับความเชื่อมั่นที่ได้จากการสำรวจ	หลักฐานและเหตุผลประกอบคะแนนที่สอดคล้องกับเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย
ความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk)	รอการประเมินและยืนยัน	ต้องตรวจสอบว่ามาตรการด้านข้อมูลการสื่อสาร และการตอบสนองต่อข้อกังวลสามารถลดโอกาสเกิดหรือผลกระทบของเหตุการณ์ได้เพียงใด	ผลการทดสอบมาตรการควบคุม ผลสำรวจที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ และข้อมูล KRI ที่ผ่านการตรวจสอบ

เกณฑ์ประเมิน R06 การรับรู้และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยของกลุ่มเป้าหมายไม่เพียงพอ

ใช้ร้อยละการรับรู้ของกลุ่มเป้าหมายเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดสำหรับโอกาสเกิด และจำนวนจุดร้อยละที่ระดับความเชื่อมั่นลดลงจากข้อมูลฐานสำหรับผลกระทบ

ระดับ	โอกาสเกิด (L) ผลการรับรู้เทียบกับเป้าหมาย	ผลกระทบ (I) ความเชื่อมั่นลดลงจากฐาน
5 สูงมาก	ต่ำกว่า 60% ของเป้าหมาย	มากกว่า 20 จุดร้อยละ
4 สูง	60% ถึงต่ำกว่า 70%	มากกว่า 15 ถึง 20 จุดร้อยละ
3 ปานกลาง	70% ถึงต่ำกว่า 80%	มากกว่า 10 ถึง 15 จุดร้อยละ
2 ต่ำ	80% ถึงต่ำกว่า 90%	มากกว่า 5 ถึง 10 จุดร้อยละ
1 ต่ำมาก	ตั้งแต่ 90% ขึ้นไป	ไม่เกิน 5 จุดร้อยละ

ตัวอย่างการคำนวณ หากผลสำรวจความเชื่อมั่นเดิมอยู่ที่ 85% และผลสำรวจปัจจุบันอยู่ที่ 68% ถือว่าความเชื่อมั่นลดลง 17 จุดร้อยละ จะอยู่ในระดับ I = 4 ตามเกณฑ์ที่เสนอ

หลักฐานประเมิน: แบบสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นแยกกลุ่มเป้าหมาย ข้อมูลข้อซักถาม ทะเบียนข้อร้องเรียน ผลการแก้ไขข้อกังวล และผลสำรวจเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลา

การประเมินโอกาสเกิดควรพิจารณาจากข้อมูลฐานการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย โดยต้องกำหนดนิยามระดับความเชื่อมั่น วิธีการให้คะแนน ขนาดและลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง ตลอดจนช่วงเวลาที่สำรวจให้เหมาะสม เพื่อให้สามารถนำข้อมูลมาประกอบการประเมินได้อย่างน่าเชื่อถือ สำหรับการประเมินผลกระทบ ต้องพิจารณาว่าการรับรู้ที่คลาดเคลื่อนหรือความเชื่อมั่นที่ลดลงมีความรุนแรงต่อเป้าหมายและภารกิจของมหาวิทยาลัยเพียงใด โดยอาจพิจารณาความกว้างของกลุ่มผู้ได้รับผลกระทบ ความสำคัญของประเด็น ความต่อเนื่องของปัญหา และผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งนี้ ไม่ควรถือว่าจำนวนผู้สมัครเรียนที่ลดลงเป็นหลักฐานยืนยันผลกระทบด้านภาพลักษณ์โดยตรง หากยังไม่มีข้อมูลที่สามารถแยกผลของปัจจัยอื่นได้

อย่างเหมาะสม

4.6.5 การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายใน การประเมินความเพียงพอของมาตรการควบคุมภายในสำหรับ R06 มุ่งตรวจสอบว่ามหาวิทยาลัยมีระบบควบคุมความถูกต้องของข้อมูลที่เผยแพร่ มีการติดตามการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย และสามารถรับฟังและตอบสนองต่อข้อกังวลของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสมหรือไม่ การประเมินต้องแยกความเพียงพอของการออกแบบมาตรการควบคุมออกจากประสิทธิผลของการนำมาตรการไปปฏิบัติจริง โดยใช้หลักฐานการตรวจสอบเนื้อหา ผลการสำรวจ และบันทึกการตอบสนองต่อข้อซักถามหรือข้อร้องเรียนประกอบการประเมิน

ตารางที่ 4.6-4 แนวทางตรวจสอบมาตรการควบคุมและหลักฐานแสดงประสิทธิผล

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
ระบบข้อมูลกลางของหลักสูตรและบริการ	ตรวจสอบว่าข้อมูลสำคัญมีเจ้าของข้อมูล ผู้รับรอง และวิธีปรับปรุงให้เป็นปัจจุบัน รวมทั้งสุ่มเปรียบเทียบข้อมูลที่เผยแพร่กับข้อเท็จจริง	ทะเบียนข้อมูลหลักสูตร คู่มือหรือฐานข้อมูลกลาง และบันทึกการรับรองข้อมูล
กระบวนการตรวจทานก่อนเผยแพร่	สุ่มตรวจสื่อประชาสัมพันธ์ว่าข้อมูลค่าใช้จ่าย ทุนการศึกษา กำหนดการสมัคร และรายละเอียดหลักสูตรได้รับการตรวจสอบก่อนเผยแพร่หรือไม่	รายการตรวจทานเนื้อหา บันทึกอนุมัติ และประวัติการแก้ไขเนื้อหา
ระบบสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่น	ตรวจสอบความชัดเจนของแบบสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง วิธีเก็บข้อมูล และความสามารถในการเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลา	แบบสอบถาม แผนการสำรวจ วิธีวิจัยหรือวิธีเก็บข้อมูล และรายงานผลสำรวจ
การสื่อสารเฉพาะกลุ่มเป้าหมาย	ตรวจสอบว่าการกำหนดเนื้อหาและช่องทางสื่อสารอาศัยข้อมูลความต้องการและข้อกังวลของกลุ่มเป้าหมายหรือไม่	แผนสื่อสาร รายงานวิเคราะห์กลุ่มเป้าหมาย และผลการประเมินความเข้าใจ
ระบบรับข้อซักถามและข้อร้องเรียน	ตรวจสอบกระบวนการรับเรื่อง ส่งต่อ ตอบกลับ และปิดเรื่อง รวมทั้งระยะเวลาการให้บริการและการติดตามข้อร้องเรียนซ้ำ	ทะเบียนข้อซักถาม ทะเบียนข้อร้องเรียน บันทึกการตอบกลับ และรายงานระยะเวลาตอบสนอง
การแก้ไขข้อมูลที่คลาดเคลื่อน	ตรวจสอบว่ามีการระบุผู้รับผิดชอบและแก้ไขข้อมูลที่ไม่ถูกต้องในทุกช่องทางที่เกี่ยวข้อง พร้อมตรวจสอบผลหลังแก้ไข	ทะเบียนการแก้ไขข้อมูล บันทึกปรับปรุงเว็บไซต์หรือสื่อ และผลการตรวจสอบซ้ำ
การนำข้อเสนอแนะไปปรับปรุงบริการ	สุ่มตรวจประเด็นสำคัญจากผลสำรวจหรือข้อร้องเรียนว่ามีการวิเคราะห์สาเหตุและนำไปปรับปรุงบริการจริงหรือไม่	รายงาน VOC แผนปรับปรุงบริการ และผลการติดตามหลังดำเนินการ
การจัดการข้อมูลส่วน	ตรวจสอบการจัดเก็บและใช้ข้อมูลผู้ตอบแบบ	แบบชี้แจงการสำรวจ แนว

จุดควบคุมที่ต้องตรวจสอบ	วิธีทดสอบความเพียงพอและประสิทธิผล	หลักฐานประกอบ
บุคคลจากการสำรวจ	สำรวจตามวัตถุประสงค์ การจำกัดสิทธิ์เข้าถึง และการรายงานผลในลักษณะที่เหมาะสม	ปฏิบัติการจัดเก็บข้อมูล และรายงานผลในภาพรวม

การทดสอบมาตรการควบคุมต้องพิจารณาว่าการกำหนดขั้นตอนหรือแนวปฏิบัติช่วยป้องกันการเผยแพร่ข้อมูลที่คลาดเคลื่อนได้จริงหรือไม่ และเมื่อเกิดข้อผิดพลาด มหาวิทยาลัยสามารถตรวจพบ แก้ไข และป้องกันการเกิดซ้ำได้อย่างเหมาะสมเพียงใด เช่นเดียวกัน การมีรายงานผลสำรวจความพึงพอใจหรือความเชื่อมั่นเพียงครั้งเดียวอาจยังไม่เพียงพอสำหรับยืนยันประสิทธิผลของมาตรการ จำเป็นต้องพิจารณาคุณภาพของวิธีสำรวจ ความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง และความสามารถในการเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลา การประเมินต้องให้ความสำคัญกับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง เช่น การลดความเข้าใจคลาดเคลื่อน การเพิ่มความถูกต้องของข้อมูลที่กลุ่มเป้าหมายได้รับ การตอบสนองต่อข้อซักถามได้เหมาะสมยิ่งขึ้น และการเปลี่ยนแปลงของระดับความเชื่อมั่นที่มีหลักฐานสนับสนุน

4.6.6 แผนบริหารจัดการความเสี่ยงและมาตรการตอบสนอง

แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง *R06* มุ่งเน้นการลดโอกาสเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนและความเชื่อมั่นที่ไม่เพียงพอ ผ่านการพัฒนาระบบข้อมูล การสื่อสารที่สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย และการรับฟังและตอบสนองต่อประสบการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง การกำหนดมาตรการต้องใช้ข้อมูลฐานและผลการวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงเป็นหลัก โดยให้หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ทำงานร่วมกับเจ้าของข้อมูลและหน่วยงานเจ้าของกระบวนงาน เพื่อให้การเผยแพร่ข่าวสารมีความถูกต้องและการแก้ไขปัญหาที่ได้รับการสะท้อนสามารถดำเนินการได้จริง

ตารางที่ *4.6-5* แผนมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง R06

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
1. สำรวจข้อมูลฐานด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นของ กลุ่มเป้าหมาย	กำหนดกลุ่มเป้าหมาย วิธีสำรวจ แบบสอบถาม และวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อประเมินการรับรู้ ความเข้าใจ ข้อกังวล และความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย โดยจำแนกผลตามประเภทผู้ตอบ	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์และสื่อสารองค์กร ร่วมกับหน่วยงานด้านประกันคุณภาพ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาสที่ 1–2 *และ*สำรวจซ้ำตามรอบที่กำหนด	แบบสำรวจ รายงานวิธีเก็บข้อมูล และผลสำรวจข้อมูลฐานรายกลุ่มเป้าหมาย
2. พัฒนามาตรฐานข้อมูล	จัดทำหรือทบทวนข้อมูลหลักสูตร ค่าใช้จ่าย	คณะและหลักสูตร สำนักส่งเสริม	ไตรมาสที่ 1 และตรวจทาน	ทะเบียนข้อมูลที่ได้รับการรับรอง

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
หลักสูตรและข้อมูลสำคัญของมหาวิทยาลัย	ทุนการศึกษา การจัดการเรียนการสอน การฝึกปฏิบัติ และโอกาสทางอาชีพ โดยกำหนดเจ้าของข้อมูลและการตรวจทานก่อนเผยแพร่	วิชาการและงานทะเบียน และหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์	เป็นรายไตรมาส หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล	รายการตรวจทานและบันทึกการปรับปรุงข้อมูล
3. พัฒนาการสื่อสารเชิงกลุ่มเป้าหมาย	วิเคราะห์ความต้องการและข้อกังวลของนักเรียน ผู้ปกครอง และครูแนะแนว แล้วพัฒนาเนื้อหาและเลือกช่องทางสื่อสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่ม โดยเน้นข้อมูลที่ถูกต้องและตรวจสอบได้	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ร่วมกับคณะ หลักสูตร และหน่วยงานแนะแนว	ไตรมาสที่ 2–4 และสอดคล้องกับปฏิทินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง	แผนสื่อสารรายกลุ่มเป้าหมาย สื่อที่ผ่านการตรวจทาน และผลการประเมินความเข้าใจ
4. พัฒนาระบบรับข้อซักถามและตอบสนองต่อข้อกังวล	กำหนดช่องทางรับเรื่อง ผู้รับผิดชอบ การส่งต่อ และมาตรฐานระยะเวลาการตอบสนอง พร้อมติดตามเรื่องที่ยังไม่ปิดและประเด็นที่เกิดซ้ำ	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ร่วมกับหน่วยงานเจ้าของข้อมูลและหน่วยบริการที่เกี่ยวข้อง	ต่อเนื่องตลอดปี	ทะเบียนข้อซักถามและข้อร้องเรียน รายงานระยะเวลาตอบสนอง และผลการปิดเรื่อง
5. จัดระบบตรวจสอบและแก้ไขข้อมูลที่คลาดเคลื่อน	ตรวจสอบข้อมูลที่เผยแพร่ในช่องทางสำคัญ ระบุรายการที่ไม่ถูกต้องหรือไม่เป็นปัจจุบัน และประสานเจ้าของข้อมูลเพื่อแก้ไขโดยเร็ว พร้อมบันทึกหลักฐานการดำเนินการ	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ร่วมกับเจ้าของข้อมูลและผู้ดูแลช่องทางเผยแพร่	ตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง และสรุปรายเดือน	ทะเบียนข้อมูลที่แก้ไข บันทึกการตรวจสอบ และหลักฐานการปรับปรุงเนื้อหา
6. นำข้อมูล	วิเคราะห์ข้อกังวลและ	หน่วยงานเจ้าของ	ต่อเนื่อง และ	รายงานวิเคราะห์

มาตรการ	แนวทางดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบตามภารกิจ (เสนอ)	ระยะเวลาดำเนินการ	ผลผลิตและหลักฐาน
ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงบริการและกระบวนงาน	ข้อร้องเรียนที่มีนัยสำคัญ พร้อมประสานหน่วยงานเจ้าของกระบวนงานในการแก้ไขสาเหตุและติดตามผล เพื่อให้การสื่อสารสอดคล้องกับคุณภาพบริการที่เกิดขึ้นจริง	กระบวนงาน คณะ และหลักสูตร ร่วมกับหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์	สรุปผลรายไตรมาส	ข้อเสนอแนะ แผนปรับปรุง และผลการติดตามหลังแก้ไข
7. ประเมินผลการสื่อสารและความเชื่อมั่นหลังดำเนินมาตรการ	สำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นซ้ำโดยใช้วิธีที่สามารถเปรียบเทียบกับข้อมูลฐานได้ พร้อมวิเคราะห์ความแตกต่างรายกลุ่มเป้าหมายและปัจจัยที่อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลง	หน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ ร่วมกับหน่วยงานด้านประกันคุณภาพและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	ไตรมาสที่ 4 และตามรอบประเมินที่กำหนด	รายงานเปรียบเทียบผลสำรวจก่อนและหลังดำเนินมาตรการ และผลการวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลง
8. ทบทวนผลการดำเนินงานและปรับมาตรการตามสถานการณ์	วิเคราะห์ผล *KRI* ข้อร้องเรียน ประเด็นที่ยังมีข้อจำกัด และผลการประเมินความเชื่อมั่น เพื่อปรับแนวทางสื่อสารและมาตรการตอบสนองให้เหมาะสม	เจ้าของความเสี่ยงหลัก ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	รายไตรมาส และเมื่อพบเหตุการณ์สำคัญ	รายงานติดตามความเสี่ยง ผลการทบทวนมาตรการ และหลักฐานการปรับปรุงการดำเนินงาน

การดำเนินมาตรการควรคำนึงถึงความเหมาะสมของทรัพยากรและงบประมาณ โดยใช้แผนและแหล่งเงินที่ได้รับอนุมัติเป็นฐาน พร้อมกำหนดผลผลิตและผลลัพธ์ที่สามารถประเมินได้อย่างชัดเจน มาตรการสื่อสารไม่ควรมุ่งเพิ่มจำนวนสื่อหรือกิจกรรมเพียงอย่างเดียว แต่ต้องพิจารณาว่าข้อมูลที่เผยแพร่เข้าถึงกลุ่มเป้าหมายที่เหมาะสม ช่วยเพิ่มความเข้าใจที่ถูกต้อง และสามารถตอบสนองต่อข้อกังวลที่มีอยู่จริงได้หรือไม่ ในกรณีที่ผลสำรวจหรือข้อร้องเรียนสะท้อนข้อจำกัดของบริการหรือกระบวนงาน มหาวิทยาลัยควรให้เจ้าของกระบวนงานร่วมดำเนินการปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากการพัฒนาภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นต้องเกิดจากความสอดคล้องระหว่างการสื่อสารกับคุณภาพการดำเนินงานจริง

4.6.7 ตัวชี้วัดความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicators: KRI) การกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง R06 มีวัตถุประสงค์เพื่อติดตามสถานการณ์ด้านการรับรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย รวมถึงตรวจพบความผิดปกติของข้อมูลหรือปัญหาการตอบสนองต่อข้อซักถามที่อาจส่งผลต่อภาพลักษณ์และชื่อเสียงของมหาวิทยาลัย ตัวชี้วัดที่ใช้ต้องมีนิยาม วิธีวัด แหล่งข้อมูล รอบการติดตาม และเกณฑ์แจ้งเตือนที่ชัดเจน โดยเฉพาะตัวชี้วัดด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นซึ่งต้องอาศัยวิธีสำรวจที่มีความเหมาะสมและสามารถเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลาได้

ตารางที่ *4.6-6* ตัวชี้วัดความเสี่ยงและแนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน

รหัส KRI	ตัวชี้วัด	วิธีคำนวณหรือแหล่งข้อมูล	รอบติดตาม	แนวทางกำหนดเกณฑ์แจ้งเตือน
KRI-06.1	สัดส่วนการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่มเป้าหมาย	จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจที่สามารถระบุหรือเข้าใจข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยหรือหลักสูตรได้ถูกต้องตามเกณฑ์ที่กำหนด ÷ จำนวนผู้ตอบแบบสำรวจในกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง *× 100* โดยจำแนกผลรายกลุ่ม	ก่อนและหลังดำเนินมาตรการตามรอบสำรวจ	ต่ำกว่าเป้าหมายที่กำหนดจากข้อมูลฐาน หรือพบกลุ่มเป้าหมายสำคัญมีความเข้าใจคลาดเคลื่อนในประเด็นที่มีนัยสำคัญ
KRI-06.2	ระดับความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัยและข้อมูลที่ได้รับ	คะแนนเฉลี่ยหรือสัดส่วนผู้ตอบที่มีความเชื่อมั่นตามแบบสอบถามมาตรฐาน โดยกำหนดมาตรวัดและวิธีคำนวณเดียวกันในแต่ละรอบและรายงานผลแยกตามกลุ่มเป้าหมาย	อย่างน้อยปีละ *2* รอบตามแผนสำรวจ	ระดับความเชื่อมั่นต่ำกว่าเกณฑ์ที่กำหนด มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญ หรือพบข้อกังวลสำคัญของกลุ่มเป้าหมาย
KRI-06.3	ข้อมูลประชาสัมพันธ์ที่คลาดเคลื่อนและข้อซักถามที่ตอบล่าช้า	ติดตามจำนวนและสัดส่วนรายการข้อมูลที่พบความคลาดเคลื่อน และจำนวนหรือสัดส่วนข้อซักถามที่ตอบเกินระยะเวลามาตรฐาน โดยคำนวณและรายงานสององค์ประกอบแยกกัน	รายเดือน	พบข้อมูลคลาดเคลื่อนในสาระสำคัญ หรือมีข้อซักถามหรือข้อร้องเรียนที่ตอบเกินระยะเวลามาตรฐานตามเกณฑ์ที่กำหนด

การใช้ KRI-06.1 ต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าความเข้าใจที่ถูกต้องหมายถึงข้อมูลประเภทใด เช่น ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร ค่าใช้จ่าย รูปแบบการเรียน โอกาสทางอาชีพ หรือสิทธิประโยชน์ โดยออกแบบข้อคำถามให้สามารถประเมินความเข้าใจตามวัตถุประสงค์ได้จริง และไม่ใช้เพียงการตอบว่ารู้จักชื่อมหาวิทยาลัยเป็นหลักฐานว่าผู้ตอบมีความเข้าใจที่เพียงพอ สำหรับ KRI-06.2 ต้องกำหนดมาตรวัดความเชื่อมั่นและวิธีวิเคราะห์ให้เหมาะสมกับกลุ่มเป้าหมาย โดยการเปรียบเทียบผลระหว่างช่วงเวลาควรใช้แบบสอบถาม วิธีเก็บข้อมูล และ

ลักษณะกลุ่มตัวอย่างที่เทียบเคียงกันได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงวิธีสำรวจหรือองค์ประกอบของกลุ่มตัวอย่าง ต้องระบุข้อจำกัดและพิจารณาผลกระทบต่อความสามารถในการเปรียบเทียบ สำหรับ KRI-06.3 ควรจำแนกข้อมูลที่คลาดเคลื่อนตามระดับความสำคัญ เช่น ข้อมูลกำหนดการรับสมัคร ค่าใช้จ่าย เงื่อนไขการเข้าศึกษา หรือข้อมูลสำคัญต่อการตัดสินใจ โดยข้อผิดพลาดที่มีสาระสำคัญต้องได้รับการแก้ไขและรายงานตามความเหมาะสม แม้จำนวนรายการผิดพลาดในภาพรวมจะมีน้อย นอกจากนี้ การรายงานข้อซักถามหรือข้อร้องเรียนที่ตอบล่าช้าต้องมีมาตรฐานระยะเวลาตอบสนองที่ชัดเจน พร้อมกำหนดจุดเริ่มต้นและสิ้นสุดของการนับเวลา โดยไม่รวมจำนวนข้อมูลคลาดเคลื่อนกับจำนวนเรื่องตอบล่าช้าเป็นค่าเดียว เนื่องจากมีหน่วยวิเคราะห์และสาเหตุต่างกัน ทั้งนี้ตัวชี้วัดด้านกิจกรรมประชาสัมพันธ์ เช่น จำนวนโพสต์ จำนวนผู้ติดตาม ยอดเข้าถึง หรือยอดกดถูกใจ สามารถใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวิเคราะห์การเผยแพร่ข่าวสารได้ แต่ไม่ควรใช้แทน KRI ด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นโดยตรง

4.6.8 การกำกับติดตาม การรายงานผล และการประเมินความเสี่ยงคงเหลือ การกำกับติดตามความเสี่ยง R06 ต้องครอบคลุมสถานการณ์การรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมาย ความถูกต้องของข้อมูลที่เผยแพร่ คุณภาพการตอบสนองต่อข้อซักถามและข้อร้องเรียน ตลอดจนผลการปรับปรุงมาตรการด้านการสื่อสารและบริการที่เกี่ยวข้อง เจ้าของความเสี่ยงหลักต้องประสานหน่วยงานด้านประชาสัมพันธ์ คณะ หลักสูตร และหน่วยงานเจ้าของข้อมูลในการติดตามและตรวจสอบข้อมูล เพื่อให้สามารถรายงานสถานการณ์ความเสี่ยงในภาพรวมได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกัน การติดตามข้อมูลข้อซักถาม ข้อร้องเรียน และความถูกต้องของเนื้อหาควรดำเนินการเป็นรายเดือน ขณะที่การสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่นให้ดำเนินการตามรอบที่กำหนด โดยสรุปผลภาพรวมต่อการกำกับติดตามความเสี่ยงระดับมหาวิทยาลัยเป็นรายไตรมาส หากพบข้อมูลคลาดเคลื่อนที่อาจส่งผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มเป้าหมายอย่างมีนัยสำคัญ หรือเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นอย่างรุนแรง ต้องดำเนินการแก้ไขและรายงานตามช่องทางที่กำหนดโดยไม่ล่าช้า

ตารางที่ 4.6-7 กรอบการติดตามและประเมินผลความเสี่ยง R06

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
ผลสัมฤทธิ์ด้านการรับรู้และความเชื่อมั่น	ระดับการรับรู้ ความเข้าใจที่ถูกต้อง และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด	รายงานผลสำรวจการรับรู้และความเชื่อมั่น พร้อมรายละเอียดวิธีสำรวจและกลุ่มตัวอย่าง
สถานการณ์และสัญญาณเตือน (*KRI*)	ผล KRI-06.1 ถึง KRI-06.3 เทียบกับข้อมูลฐานและเกณฑ์แจ้งเตือน	รายงานผลสำรวจ ทะเบียนข้อมูลประชาสัมพันธ์ ทะเบียนข้อซักถามและข้อร้องเรียน
ความก้าวหน้าของมาตรการ	สถานะการดำเนินงาน ผู้รับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรค และผลผลิตที่ดำเนินการแล้วเสร็จ	รายงานผลมาตรการ แผนสื่อสาร และหลักฐานการดำเนินงาน
ความถูกต้องของข้อมูลที่เผยแพร่	จำนวนและประเภทข้อมูลที่พบความคลาดเคลื่อน ระยะเวลาแก้ไข และ	รายงานตรวจสอบข้อมูล ทะเบียนการแก้ไข และหลักฐานการตรวจทานซ้ำ

ประเด็นติดตาม	ข้อมูลที่ต้องรายงาน	หลักฐานประกอบ
	สถานะการปรับปรุงในช่องทางที่เกี่ยวข้อง	
ประสิทธิผลของการตอบสนองต่อกลุ่มเป้าหมาย	ระยะเวลาตอบข้อซักถาม ข้อร้องเรียนที่ยังไม่ปิด ประเด็นเกิดซ้ำ และผลการแก้ไขข้อกังวล	ทะเบียนข้อซักถาม ทะเบียนข้อร้องเรียน และบันทึกการตอบกลับ
ประสิทธิผลของการสื่อสารและการปรับปรุงบริการ	การเปลี่ยนแปลงของความเข้าใจและระดับความเชื่อมั่น รวมถึงผลการแก้ไขปัญหาที่สะท้อนจากกลุ่มเป้าหมาย	ผลสำรวจเปรียบเทียบก่อนและหลังดำเนินมาตรการ และรายงานผลการปรับปรุงบริการ
ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	คะแนน L และ I ภายหลังพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการควบคุม พร้อมเหตุผลประกอบการเปลี่ยนแปลง	แบบประเมินความเสี่ยง ผลการทดสอบมาตรการ และหลักฐานจากการสำรวจหรือข้อมูลผลการดำเนินงาน
ข้อจำกัดและแนวทางปรับปรุง	ประเด็นที่ยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ ข้อจำกัดของวิธีสำรวจ และมาตรการที่ยังไม่สามารถลดความเสี่ยงได้ตามเป้าหมาย	รายงานวิเคราะห์ข้อจำกัด แผนปรับปรุง และผลการติดตามการแก้ไข

การประเมินความเสี่ยงคงเหลือ *(Residual Risk)* ต้องอาศัยข้อมูลที่สะท้อนว่ามาตรการควบคุมที่ดำเนินการจริงสามารถลดโอกาสเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนหรือความเชื่อมั่นที่ไม่เพียงพอ และสามารถจำกัดผลกระทบต่อกลุ่มเป้าหมายได้เพียงใด หลักฐานสำคัญควรครอบคลุมผลการสำรวจที่มีวิธีการเทียบเคียงกันได้ ผลการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล การตอบสนองต่อข้อซักถามและข้อร้องเรียน และผลการปรับปรุงบริการที่เกี่ยวข้อง โดยต้องแยกผลการดำเนินกิจกรรมออกจากผลลัพธ์ด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นอย่างชัดเจน การเพิ่มจำนวนกิจกรรมประชาสัมพันธ์หรือยอดการเข้าถึงสื่อมิได้หมายความว่าระดับความเสี่ยงลดลงโดยอัตโนมัติ และการที่คะแนนความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นก็ยังต้องพิจารณาความน่าเชื่อถือของข้อมูล ความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง และปัจจัยอื่นที่อาจมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เมื่อมีหลักฐานเพียงพอ เจ้าของความเสี่ยงจึงดำเนินการทบทวนระดับ L และ I ตามเกณฑ์การประเมินของมหาวิทยาลัย พร้อมบันทึกเหตุผล แหล่งข้อมูล ช่วงเวลาประเมิน และผลการตรวจสอบไว้ให้สามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

4.6.9 ผลที่คาดว่าจะได้รับ

การดำเนินมาตรการบริหารจัดการความเสี่ยง *R06* คาดว่าจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารจัดการข้อมูลและการสื่อสารองค์กรที่สามารถสร้างการรับรู้และความเข้าใจที่ถูกต้องแก่กลุ่มเป้าหมาย มีระบบรับฟังและตอบสนองต่อข้อกังวลอย่างเหมาะสม และสามารถประเมินระดับความเชื่อมั่นจากข้อมูลที่ตรวจสอบได้ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาภาพลักษณ์ ชื่อเสียง และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง โดยมีผลที่คาดว่าจะได้รับและแนวทางประเมินผล ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 4.6-8 ผลที่คาดว่าจะได้รับจากการบริหารจัดการความเสี่ยง R06

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
1. มีข้อมูลฐานด้านการรับรู้และความเชื่อมั่นของกลุ่มเป้าหมายที่น่าเชื่อถือ	มหาวิทยาลัยสามารถประเมินระดับการรับรู้ ความเข้าใจ และความเชื่อมั่นของนักเรียน ผู้ปกครอง ครูแนะแนว และกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีสำรวจที่เหมาะสมและสามารถนำไปวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อกังวลของแต่ละกลุ่มได้	รายงานผลสำรวจข้อมูลฐาน แบบสอบถาม วิธีเก็บข้อมูล ผล KRI-06.1 และ KRI-06.2 รวมถึงหลักฐานการตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูล
2. มีระบบข้อมูลและการสื่อสารที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเป็นปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยสามารถบริหารข้อมูลหลักสูตร ค่าใช้จ่าย ทุนการศึกษา กำหนดการรับสมัคร และข้อมูลสำคัญอื่นได้อย่างสอดคล้องกันในช่องทางเผยแพร่ พร้อมลดข้อผิดพลาดที่อาจทำให้กลุ่มเป้าหมายเข้าใจคลาดเคลื่อน	ทะเบียนข้อมูลที่ได้รับการรับรอง รายงานตรวจสอบเนื้อหา ผล KRI-06.3 และหลักฐานการแก้ไขข้อมูลที่คลาดเคลื่อน
3. เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย	มหาวิทยาลัยสามารถกำหนดเนื้อหาและช่องทางการสื่อสารตามข้อมูลความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และครูแนะแนว ช่วยให้กลุ่มเป้าหมายได้รับข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีความเข้าใจเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยและหลักสูตรได้เหมาะสมยิ่งขึ้น	แผนสื่อสารรายกลุ่มเป้าหมาย ผลการประเมินความเข้าใจก่อนและหลังดำเนินมาตรการ และข้อมูลผลสำรวจรายกลุ่ม
4. มีระบบรับฟังและตอบสนองต่อข้อซักถามและข้อร้องเรียนที่มีประสิทธิภาพ	มหาวิทยาลัยสามารถรับเรื่อง ส่งต่อ และตอบสนองต่อข้อซักถามหรือข้อกังวลได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด พร้อมมีการติดตามประเด็นที่ยังไม่ปิดหรือเกิดซ้ำ เพื่อให้ผู้รับบริการได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและเหมาะสม	ทะเบียนข้อซักถามและข้อร้องเรียน รายงานระยะเวลาตอบสนอง ผล KRI-06.3 และหลักฐานการปิดเรื่องหรือแก้ไขปัญหา
5. มีการนำข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไปปรับปรุงบริการจริง	มหาวิทยาลัยสามารถเชื่อมโยงข้อกังวลและข้อเสนอแนะกับการแก้ไขข้อมูลหรือกระบวนงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีการติดตามผลหลังปรับปรุง เพื่อให้คุณภาพของบริการสอดคล้องกับข้อมูลที่สื่อสารต่อกลุ่มเป้าหมาย	รายงาน VOC ทะเบียนข้อเสนอแนะ แผนปรับปรุงบริการ และผลการติดตามก่อนและหลังดำเนินการ
6. เพิ่มความสามารถในการสร้างและรักษาความเชื่อมั่นต่อมหาวิทยาลัย	มหาวิทยาลัยมีระบบติดตามและประเมินความเชื่อมั่นที่สามารถตรวจสอบได้ และสามารถนำผลการสำรวจมาใช้พัฒนาภาพลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ และความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างต่อเนื่อง	ผลสำรวจความเชื่อมั่นที่เทียบเคียงระหว่างช่วงเวลาได้ ผล KRI-06.1 และ KRI-06.2 และรายงานวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของความเชื่อมั่น
7. เพิ่มประสิทธิภาพ	ผู้บริหารและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำ	รายงานผลการบริหารความ

ผลที่คาดว่าจะได้รับ	รายละเอียดผลลัพธ์ที่คาดหวัง	หลักฐานและแนวทางประเมินผล
การตัดสินใจและการบริหารความเสี่ยงด้านภาพลักษณ์	ข้อมูลการรับรู้ ข้อร้องเรียน ความเชื่อมั่น และผลการสื่อสารมาใช้กำหนดลำดับความสำคัญของมาตรการและจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม โดยแยกการประเมินด้านภาพลักษณ์ออกจากผลการรับนักศึกษาที่ได้รับอิทธิพลจากหลายปัจจัย	เสี่ยง ผลการติดตาม KRI รายงานทบทวนมาตรการ และผลการประเมินความเสี่ยงคงเหลือที่มีหลักฐานรองรับ

แนวทางการประเมินผลสัมฤทธิ์

การประเมินผลที่คาดว่าจะได้รับต้องแยกผลผลิต (*Output)* เช่น การจัดทำข้อมูลหลักสูตร การเผยแพร่สื่อ การสำรวจกลุ่มเป้าหมาย และการจัดระบบรับข้อซักถาม ออกจากผลลัพธ์ (*Outcome)* ซึ่งสะท้อนความเข้าใจที่ถูกต้องของกลุ่มเป้าหมาย ความสามารถในการตอบสนองต่อข้อกังวล การลดข้อมูลคลาดเคลื่อน และการเปลี่ยนแปลงของระดับความเชื่อมั่นที่มีหลักฐานรองรับ การประเมินประสิทธิผลต้องอาศัยข้อมูลผลสำรวจและผลการดำเนินงานที่สามารถตรวจสอบและเปรียบเทียบได้ โดยพิจารณาความเหมาะสมของกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล และปัจจัยอื่นที่อาจมีผลต่อการรับรู้หรือความเชื่อมั่นประกอบด้วย เพื่อไม่สรุปว่าการเปลี่ยนแปลงของผลลัพธ์เกิดจากกิจกรรมประชาสัมพันธ์เพียงอย่างเดียวโดยไม่มีหลักฐานสนับสนุน การมีจำนวนสื่อเผยแพร่หรือยอดเข้าถึงเพิ่มขึ้นมิใช่หลักฐานเพียงพอที่จะยืนยันว่าระดับความเสี่ยงลดลง การประเมินความเสี่ยงคงเหลือต้องพิจารณาข้อมูลที่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของโอกาสเกิดและผลกระทบตามเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยใช้ผลการทดสอบมาตรการควบคุมและข้อมูลการรับรู้และความเชื่อมั่นที่ได้รับการตรวจสอบประกอบการประเมิน การดำเนินงานตามแนวทางดังกล่าวจะช่วยให้มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มีระบบบริหารจัดการภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นที่ตั้งอยู่บนข้อมูลและข้อเท็จจริง สามารถพัฒนาการสื่อสารและบริการให้ตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างเหมาะสม และสนับสนุนการดำเนินพันธกิจและการบรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 5
การควบคุมภายใน การติดตาม และรายงานผล

5.1 การบูรณาการระบบควบคุมภายใน

หลักการของการควบคุมภายในคือสร้างความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลว่าหน่วยงานจะบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย ทั้งนี้ ไม่อาจรับประกันว่าไม่เกิดข้อผิดพลาดหรือความเสียหายเลย การควบคุมจึงควรเหมาะกับความสำคัญของกระบวนงาน ไม่ซับซ้อนเกินจำเป็น และได้รับการทบทวนเมื่อความเสี่ยงหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง ห้าองค์ประกอบของการควบคุมภายในเชื่อมโยงกัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุมที่กำหนดความรับผิดชอบและจริยธรรม การประเมินความเสี่ยงที่ระบุจุดอ่อนตามวัตถุประสงค์ กิจกรรมการควบคุมที่ป้องกันและตรวจจับข้อผิดพลาด สารสนเทศและการสื่อสารที่ทำให้ข้อมูลถึงผู้ตัดสินใจ และกิจกรรมการติดตามผลที่ยืนยันว่าระบบยังใช้ได้จริง หากขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง ความมั่นใจต่อผลการควบคุมย่อมลดลง การเชื่อมแผนบริหารความเสี่ยงกับการควบคุมภายในควรทำโดยนำรายการความเสี่ยงไปจับคู่กับจุดควบคุมที่มีอยู่ ระบุผู้ปฏิบัติ ความถี่ และหลักฐาน จากนั้นประเมินทั้งการออกแบบและการปฏิบัติจริง เมื่อพบข้อบกพร่องให้จัดทำแผนปรับปรุง ระบุผู้รับผิดชอบ วันครบกำหนด และทดสอบหลังแก้ไขเพื่อปิดข้อบกพร่องอย่างมีหลักฐาน การรักษาประเด็นความโปร่งใสภายใต้กรอบความเสี่ยงหกรายการ แม้แผนฉบับนี้กำหนดความเสี่ยงหลักเพียง R01–R06 แต่การตัดรายการด้านทุจริตออกจากบัญชีหลักไม่ได้ทำให้หน้าที่ป้องกันการทุจริตหรือผลประโยชน์ทับซ้อนสิ้นสุดลง ในกระบวนงานจัดซื้อจัดจ้าง บริหารทรัพย์สิน การเงิน และการใช้อำนาจหน้าที่ ยังต้องมีการแบ่งแยกหน้าที่ ระบบอนุมัติ การเปิดเผยส่วนได้เสีย ช่องทางร้องเรียน และการติดตามข้อทักท้วง ทั้งนี้ หากตรวจพบเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญต้องยกระดับตามกลไกที่เกี่ยวข้องโดยไม่รอรอบประเมินประจำปี มหาวิทยาลัยต้องจัดให้มีระบบควบคุมภายในที่ให้ความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อความสำเร็จด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมาย โดยใช้ 5 องค์ประกอบตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง และเชื่อมโยงประเด็นความเสี่ยงกับจุดควบคุมที่มีผู้รับผิดชอบชัดเจน

องค์ประกอบ	กิจกรรมควบคุมตัวอย่าง	หลักฐานทดสอบ
1. สภาพแวดล้อมการควบคุม	อำนาจอนุมัติ บทบาทเจ้าของความเสี่ยง จริยธรรม/ผลประโยชน์ทับซ้อนและแยกหน้าที่	คำสั่ง/มอบอำนาจ; แบบเปิดเผยส่วนได้เสีย; SOP
2. การประเมินความเสี่ยง	การประเมิน R01–R06 และความเสี่ยงอื่นระดับกระบวนงานตามเหตุการณ์จริง	Risk Register; เหตุผล L/I และหลักฐาน
3. กิจกรรมการควบคุม	Checklist การเงิน/พัสดุ, Reconciliation, MFA, Patch, Backup, กำกับเปลี่ยนระบบ	Log การอนุมัติ; รายงานควบคุม; หลักฐานสำรองและกู้คืน
4. สารสนเทศและการสื่อสาร	KPI/KRI มี Data Owner; รายงานการเงิน ข้อร้องเรียน การแจ้งเหตุและประกาศสถานะ	Data Dictionary; รายงานและหลักฐานการสื่อสาร

องค์ประกอบ	กิจกรรมควบคุมตัวอย่าง	หลักฐานทดสอบ
	ระบบ	
5. กิจกรรมการติดตามผล	ทบทวนข้อบกพร่องและทดสอบประสิทธิผลการรายงานตามวงรอบ	ทะเบียนข้อบกพร่อง; Follow-up; ผลทดสอบหลังแก้ไข

การประเมินผลระบบควบคุมภายในตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังควรจัดทำเอกสารแบบ ปค. ที่เกี่ยวข้องตามฐานะและหน้าที่ของหน่วยงาน โดยใช้หลักฐานจริงและเชื่อมรายการข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญกับแผนแก้ไข เอกสารแผน ERM ฉบับนี้ไม่ใช้ทดแทนรายงานการประเมินการควบคุมภายในตามแบบและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด ประเด็นทุจริตและประพฤติมิชอบยังต้องอยู่ภายใต้การควบคุมภายในและแนวทางเฉพาะของมหาวิทยาลัย เช่น ความโปร่งใสของการจัดซื้อจัดจ้าง การบริหารทรัพย์สิน การใช้ดุลยพินิจ การเปิดเผยส่วนได้เสีย และการร้องเรียน โดยไม่ตีความว่าการตัดรายการความเสี่ยงหลักหนึ่งรายการเป็นการตัดหน้าที่ตามกฎหมาย การเชื่อมโยงมาตรการควบคุมภายในกับ 5 องค์ประกอบและ 17 หลักการ

ในการใช้ COSO Internal Control 2013 ไม่ควรพิจารณาเพียงว่ามีเอกสารครบ 5 องค์ประกอบ แต่ต้องตรวจว่าหลักการที่เกี่ยวข้องกับกระบวนงานสำคัญได้รับการออกแบบและปฏิบัติจริงพร้อมหลักฐานหรือไม่ องค์ประกอบด้านสภาพแวดล้อมการควบคุมช่วยกำหนดความรับผิดชอบ การประเมินความเสี่ยงช่วยเลือกจุดควบคุม กิจกรรมการควบคุมช่วยป้องกันและตรวจจับข้อผิดพลาด ข้อมูลและการสื่อสารช่วยให้ตัดสินใจได้ทันเวลา และกิจกรรมติดตามผลช่วยแก้ข้อบกพร่องให้สิ้นสุดตารางที่ 5.1 ตัวอย่างหลักฐานตาม COSO Internal Control 2013 สำหรับมหาวิทยาลัย

องค์ประกอบ COSO 2013	หลักฐานเชิงประจักษ์ที่เสนอให้ใช้	ประเด็นเสี่ยงที่สัมพันธ์
Control Environment	**คำสั่งมอบหมาย เจ้าของความเสี่ยง ผู้อนุมัติ ผู้ตรวจสอบ และข้อกำหนดจริยธรรม**	R02, R03, R04 **และทุกระบบสำคัญ**
Risk Assessment	**ทะเบียนความเสี่ยง ผลวิเคราะห์เหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง พร้อมประเด็นผลประโยชน์ทับซ้อน**	R01–R06 **และความเสี่ยงตามกระบวนงาน**
Control Activities	**รายการทดสอบกระทบยอด อนุมัติพัสดุ** MFA **การเปลี่ยนแปลงระบบ การ** Restore **ข้อมูล**	R02, R04, R05
Information and Communication	**แหล่งข้อมูล/นิยาม** KPI-KRI **รายงานแจ้งเตือน และเส้นทางรายงานเหตุ**	R01–R06 **โดยเฉพาะ** R02 **และ** R05
Monitoring Activities	**ผลสุ่มทดสอบ บันทึกข้อบกพร่อง ผู้รับผิดชอบกำหนดแก้ไข และหลักฐานปิดประเด็น**	R01–R06

5.2 การติดตาม KRI และผลการดำเนินมาตรการ

การติดตามผลที่มีคุณภาพต้องรายงานสองส่วนพร้อมกัน ส่วนแรกคือความก้าวหน้าของกิจกรรม เช่น จัดทำทะเบียนแล้วหรือทดสอบกู้คืนแล้ว ส่วนที่สองคือผลต่อความเสี่ยง เช่น อัตราการเกิดเหตุลดลงหรือระยะเวลาหยุดระบบสั้นลง การมีผลผลิตครบมิได้แปลว่าเหตุการณ์เสี่ยงถูกควบคุมแล้ว ผู้รับผิดชอบจึงควรแสดงข้อมูลก่อน–หลังหรือข้อมูลแนวโน้มที่เทียบเคียงได้ พร้อมอธิบายข้อจำกัดของการวัด ในการรายงาน KRI ควรบันทึกนิยาม สูตรคำนวณ แหล่งข้อมูล วันตัดยอด ค่าเป้าหมาย เกณฑ์เตือน และผู้รับรองข้อมูล หากมีการเปลี่ยนสูตรหรือขอบเขตการนับต้องชี้แจงผลต่อการเปรียบเทียบย้อนหลัง ตัวอย่าง R05 อาจรายงาน Uptime แยกเหตุภายในกับเหตุภายนอก ส่วน R02 อาจรายงานความครอบคลุมภาระจ่ายพร้อมสมมติฐานประมาณการ เพื่อให้ผู้บริหารใช้ข้อมูลอย่างถูกต้อง เมื่อ KRI เข้าระดับแจ้งเตือน ไม่ควรปรับค่า L หรือ I โดยอัตโนมัติ แต่ให้เจ้าของความเสี่ยงทบทวนสถานการณ์และพิจารณามาตรการตอบสนอง เช่น ปรับกิจกรรมรับนักศึกษาตามรอบ เพิ่มการควบคุมการก่อหนี้ผูกพัน หรือลดช่องโหว่ระบบสำคัญ จากนั้นจึงประเมินคะแนนใหม่หากมีข้อมูลและหลักฐานเพียงพอ ทั้งนี้ เกณฑ์เตือนต้องได้รับการพิจารณาและกำหนดอย่างชัดเจนก่อนเริ่มใช้รายงาน การติดตามรายไตรมาสประกอบด้วย (1) สถานะมาตรการเทียบแผน (2) ผล KRI เทียบค่าเป้าหมายและเกณฑ์เตือน (3) เหตุการณ์จริงและผลกระทบ (4) ผลทดสอบการควบคุมและข้อบกพร่อง (5) L/I ที่ทบทวนแล้วและความเสี่ยงคงเหลือ และ (6) เรื่องเสนอผู้บริหาร ทั้งนี้ เมื่อยังไม่มีข้อมูลให้ระบุ “ยังไม่สามารถประเมินได้” ไม่ให้คะแนนสมมติ

ระดับการติดตาม	รอบขั้นต่ำที่เสนอ	รูปแบบ/การยกระดับ
R01 รับนักศึกษา	ตามรอบรับสมัครและสรุปรายไตรมาส	แจ้งเตือนทันทีเมื่อ Funnel ต่ำกว่าเป้าระดับที่กำหนด
R02 สภาพคล่อง	รายเดือน; แจ้งทันทีเมื่อเงินไม่พอภาระถึงกำหนด	รายงาน Cash Flow 90 วันและข้อสั่งการ
R03 EdPEx	รายไตรมาส	แผนปรับปรุงรายหมวดและข้อบกพร่องค้าง
R04 กฎหมาย/พัสดุ	รายเดือนสำหรับข้อบกพร่องสำคัญ; รายไตรมาสภาพรวม	แจ้งทันทีเมื่อพบประเด็นร้ายแรงหรือมีข้อทักท้วง
R05 ICT	เฝ้าระวังต่อเนื่อง; KPI/KRI รายเดือน; ทดสอบกู้คืนรายไตรมาส	Incident Response พร้อมรายงานตามหน้าที่กฎหมายไม่รอไตรมาส
R06 ภาพลักษณ์	ข้อร้องเรียนรายเดือน; สำรวจตามแผน	แจ้งทันทีกรณีข้อมูลผิดพลาดหรือกระทบชื่อเสียงรุนแรง

5.3 รอบรายงานและการทบทวนแผน

การกำกับติดตามรายไตรมาสมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มหาวิทยาลัยพิจารณาว่าความเสี่ยงสำคัญยังอยู่ภายใต้การควบคุมหรือไม่และมีประเด็นใดต้องตัดสินใจ โดยเจ้าของความเสี่ยงต้องรายงานข้อมูลและลงนามรับรอง หน่วยประสานงานรวบรวมและตรวจความสอดคล้อง คณะกรรมการพิจารณาความเหมาะสมของมาตรการและประเด็นเสนอผู้บริหารตามอำนาจหน้าที่ ส่วนหน่วยตรวจสอบภายในให้ความเชื่อมั่นตามความเป็นอิสระและแผนตรวจสอบ สำหรับ R01 การติดตามควรสัมพันธ์กับปฏิทินรับสมัคร ไม่รอครบไตรมาสจึงแก้ไข R02 ควรมีข้อมูล

สภาพคล่องที่ปรับเป็นรายเดือนหรือถี่ขึ้นเมื่อจำเป็น และ R05 ควรมีบันทึกเหตุขัดข้องอย่างต่อเนื่องพร้อมการแจ้งเหตุที่มีนัยสำคัญทันที ส่วน R03 R04 และ R06 ให้ติดตามตามธรรมชาติของตัวชี้วัดและกระบวนงาน โดยมีกลไกเร่งรัดในกรณีเกิดเหตุสำคัญ การทบทวนปลายปีควรสรุปว่ามาตรการใดใช้ได้ผล มาตรการใดไม่สำเร็จเพราะเหตุใด และข้อบกพร่องใดต้องดำเนินการต่อในปี 2571 รวมถึงพิจารณาว่ามีความเสี่ยงใหม่จากสภาพแวดล้อมหรือผลดำเนินงานที่ควรยกระดับหรือไม่ ข้อมูลการทบทวนนี้ต้องย้อนกลับไปใช้กำหนดแผนและงบประมาณปีถัดไปเพื่อให้เกิดวงจรการบริหารความเสี่ยงที่ต่อเนื่อง

5.4 การประเมินประสิทธิผลการควบคุมตามหลัก COSO

การประเมินควรดำเนินการเป็นขั้นตอนโดยเริ่มจาก (1) กำหนดวัตถุประสงค์และความเสี่ยงของกระบวนงาน (2) ระบุจุดควบคุมและผู้ปฏิบัติ (3) ตรวจความเหมาะสมของการออกแบบ (Design Effectiveness) ว่าจุดควบคุมสามารถป้องกันหรือตรวจพบความผิดพลาดตามสาเหตุเสี่ยงได้หรือไม่ (4) ตรวจผลการปฏิบัติจริง (Operating Effectiveness) จากหลักฐานในช่วงเวลาที่ประเมิน และ (5) สรุปข้อบกพร่อง มาตรการแก้ไข และทบทวนความเสี่ยงคงเหลือ เมื่อมาตรการยังไม่ได้ทดสอบต้องระบุว่า “ยังไม่สามารถยืนยันประสิทธิผล” ไม่ลดคะแนนจากการมีคู่มือเพียงอย่างเดียว

ตัวอย่างการทดสอบ: R02 ตรวจรายการกระแสเงินสดและการอนุมัติภาระผูกพันตามช่วงเวลาที่สุ่ม; R04 ตรวจธุรกรรมจัดซื้อจัดจ้างและการแบ่งแยกหน้าที่; R05 ตรวจบันทึกการสำรองข้อมูลและผลการกู้คืนจริงเป็นตัวอย่างตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยเก็บผลการทดสอบ ผู้ทดสอบ วันที่ หลักฐาน และข้อบกพร่องที่พบไว้ในทะเบียนติดตาม หลังจากนั้นจึงพิจารณาทบทวนระดับ L และ I ด้วยเหตุผลประกอบ

ผลการประเมินการควบคุมภายในตามกรอบ COSO เป็นข้อมูลสนับสนุนรายงานตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง แต่ไม่ใช่การทดแทนการจัดทำแบบรายงาน ปค. และกระบวนการรับรองการควบคุมภายในตามข้อกำหนดของหน่วยงานของรัฐ การจัดทำรายการหลักฐานและผลประเมินต้องประสานผู้รับผิดชอบการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยและผู้มีอำนาจตามโครงสร้างจริง

สำหรับการรายงานต่อคณะกรรมการ เสนอให้แสดงสถานะเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ “มีหลักฐานและทดสอบแล้ว” “มีมาตรการแต่ยังไม่มีผลทดสอบครบ” และ “พบข้อบกพร่องที่ต้องแก้ไข” แทนการให้คะแนนความมีประสิทธิผลที่ไม่มีฐานข้อมูล เมื่อการทดสอบเสร็จให้ระบุระดับความสำคัญของข้อบกพร่อง ผู้รับผิดชอบ กำหนดแล้วเสร็จ และผลกระทบต่อ R01–R06 ตามที่เกี่ยวข้อง

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แหล่งอ้างอิงและข้อมูลที่ใช้จัดทำ

• กระทรวงการคลัง. หนังสือ กค 0409.4/ว 23 ลงวันที่ 19 มีนาคม 2562 และหนังสือ กค 0409.3/ว 36 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2564 เรื่องหลักเกณฑ์และแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ (ตรวจใช้เอกสารฉบับที่มหาวิทยาลัยถือปฏิบัติ).

- เอกสารต้นฉบับ “แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570 V3-TK” (ผู้ใช้แนบ) ใช้อ้างอิงตัวเลขและคะแนนเบื้องต้น
- เอกสาร “สารบัญที่เสนอ” (ผู้ใช้แนบ) ใช้กำหนดสาระสำคัญที่ต้องคงไว้ก่อนย่อรวมเป็น 5 บท
- เอกสาร “แนวทางจัดการความเสี่ยงด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (ICT)” (ผู้ใช้แนบ) ใช้ขยาย R05
- พ.ร.บ.วินัยการเงินการคลังของรัฐ พ.ศ. 2561 มาตรา 79 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังด้าน ERM พ.ศ. 2562 (ที่ กค 0409.4/ว23)
- หลักเกณฑ์กระทรวงการคลังด้านควบคุมภายใน พ.ศ. 2561 (ที่ กค 0409.3/ว105) และแบบ ปค. ที่เกี่ยวข้อง
- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562; ประกาศคณะกรรมการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์แห่งชาติ เรื่อง มาตรฐานขั้นต่ำของข้อมูลหรือระบบสารสนเทศ พ.ศ. 2566
- พระราชบัญญัติว่าด้วยการกระทำความผิดเกี่ยวกับคอมพิวเตอร์ และกฎหมายคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล รวมถึงประกาศลำดับรอง
- COSO Enterprise Risk Management: Integrating with Strategy and Performance (2017) และ COSO Internal Control–Integrated Framework (2013)

ภาคผนวก ข ตารางเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ KPI และความเสี่ยง

ตารางเชื่อมโยงนี้ช่วยตรวจสอบว่าความเสี่ยงที่เลือกมีวัตถุประสงค์รองรับจากยุทธศาสตร์หรือแผนงาน ไม่ได้เลือกจากความรู้สึกเพียงอย่างเดียว เมื่อทบทวนประจำปี เจ้าของตัวชี้วัดควรรับรองคำจำกัดความและเป้าหมายที่ใช้อ้างอิง และบันทึกว่ามีการเปลี่ยนแปลงจากแผนฉบับอนุมัติหรือไม่

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดอ้างอิงต้นฉบับ	ความเสี่ยง	ข้อสังเกต
การยกระดับคุณภาพการศึกษา	KPI-S2 นักศึกษาทุกระดับเพิ่มขึ้น 30%	R01, R06	R06 วัดการรับรู้และความเชื่อมั่น ไม่ใช้ยอดรับเป็นตัวแทนโดยตรง
การวิจัยและนวัตกรรม	KPI-O8 133 ผลงาน; KPI-O9 Q1 19 ผลงาน; KPI-S4 ใช้ประโยชน์ 75%	ระดับหน่วยงาน	ติดตามเฉพาะความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญและยกระดับตามเกณฑ์
การบริการวิชาการและรายได้	KPI-O15 รายได้บริการวิชาการเพิ่ม 10%	R02	รายได้ส่วนนี้สัมพันธ์ทางอ้อมกับสภาพคล่องทั้งมหาวิทยาลัย

ยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์	ตัวชี้วัดอ้างอิงต้นฉบับ	ความเสี่ยง	ข้อสังเกต
ศิลปวัฒนธรรม/อัตลักษณ์	KPI-S6 ผลิตภัณฑ์/บริการ 20 รายการ	R06 (ทางอ้อม)	ไม่ใช้ผลผลิตศิลปวัฒนธรรมแทนผลสำรวจภาพลักษณ์
การบริหารจัดการองค์กร	KPI-O18 EdPEx 300; KPI-O19 ICT ระดับ 4; KPI-O20 ITA 90	R02, R03, R04, R05	KPI-O20 ใช้กำกับภาพรวมธรรมาภิบาลควบคู่กับระบบควบคุมภายใน

ภาคผนวก ค แบบติดตามผลรายไตรมาสและทะเบียนข้อบกพร่อง

แบบรายงานนี้เสนอให้ใช้รูปแบบเดียวกันทุกความเสี่ยงเพื่อเปรียบเทียบได้ โดยแนบหลักฐานที่สำคัญ ไม่เพียงระบุสถานะ “ดำเนินการแล้ว” หากไม่สามารถวัด KRI หรือประเมิน Residual Risk ได้ ให้บันทึกเหตุผล ผู้รับผิดชอบในการจัดหาข้อมูล และวันกำหนดรายงานครั้งต่อไป

แบบรายงานความเสี่ยงรายไตรมาส (คัดลอกตารางนี้ไปใช้กับแต่ละรายการ)

รายการที่รายงาน	ข้อมูลที่ต้องบันทึก
1. รหัส / เจ้าของ / รอบรายงาน	R0x / ผู้รับผิดชอบ / วันที่ตัดยอดข้อมูล
2. สถานะมาตรการ	งานที่เสร็จ / อยู่ระหว่างทำ / ล่าช้า พร้อมสาเหตุ
3. ผล KRI และเกณฑ์แจ้งเตือน	ค่าเป้าหมาย ค่าเกิดจริง แหล่งข้อมูล วันที่อัปเดต
4. เหตุการณ์ / ผลกระทบ	เหตุจริง จำนวนครั้ง ระยะเวลา ผลเสีย และมาตรการควบคุมเบื้องต้น
5. ผลทดสอบกิจกรรมควบคุม	วิธีทดสอบ ประชากร/ตัวอย่าง และข้อค้นพบ
6. L/I และ Residual Risk	ค่าก่อนควบคุม ค่าเปลี่ยนใหม่ เหตุผลและหลักฐาน (หรือ “ยังประเมินไม่ได้”)
7. เรื่องเสนอผู้บริหาร	ขออนุมัติทรัพยากร ปรับมาตรการ ยกระดับ และวันครบกำหนด

ทะเบียนข้อบกพร่องควรมี: เลขที่, วันที่พบ, ความเสี่ยง/กระบวนงาน, ข้อเท็จจริงและผลกระทบ, สาเหตุ, เจ้าของ , มาตรการแก้ไข, กำหนดเสร็จ, สถานะ, หลักฐานยืนยัน, ผู้ตรวจทวนและวันที่ปิด

ภาคผนวก ง รายละเอียดมาตรการด้าน ICT และหลักฐาน

ตารางนี้ใช้ประกอบมาตรการ R05 โดยแยก “แนวทางที่เสนอ” ออกจาก “การปฏิบัติจริงที่ต้องทดสอบ” และให้เจ้าของระบบเป็นผู้ยืนยันความครอบคลุมตามความสำคัญของระบบและกฎหมายที่บังคับใช้

ด้านควบคุม	ข้อกำหนด/แนวทางในเอกสาร ICT	หลักฐานที่ควรตรวจ
ทรัพย์สิน ICT	ทะเบียนระบบ/เว็บไซต์/อุปกรณ์/เจ้าของ ปิดระบบไม่ใช้ แจ้งหมดอายุ License/SSL/โดเมน 60 วัน	Asset Inventory, Certificate/License Renewal Log
ความต่อเนื่องของระบบ	สำรวจ Single Point of Failure อุปกรณ์สำรอง UPS/อุณหภูมิ Change Management/rollback	Topology, Change Request, UPS Maintenance
การเฝ้าระวัง	Monitoring พื้นที่ดิสก์ CPU/RAM/เครือข่าย และ	Monitoring Report และ

ด้านควบคุม	ข้อกำหนด/แนวทางในเอกสาร ICT	หลักฐานที่ควรตรวจ
	Incident/Downtime; ประเมิน Uptime/MTTR	Incident Ticket
Backup/Recover y	หลัก 3-2-1 พร้อมสำเนา Offline และทดสอบกู้คืนไม่น้อยกว่าไตรมาสละครั้งตามข้อเสนอ	Backup/Restore Log และผลทดสอบจริง
Identity/Access	MFA ผู้ดูแลและอีเมลบุคลากร Least Privilege Password Manager ทบทวนสิทธิ์รายไตรมาส	Access Review / Offboarding / MFA Coverage
ช่องโหว่และแพตช์	Patch รายเดือนตามความเสี่ยง แก้ระบบ EOL แยกเครือข่าย ทดสอบเจาะระบบสำคัญตามแผน	Patch Report, Pentest, Vulnerability Closure
การตอบสนองเหตุ	มีผู้รับผิดชอบ การแจ้งเหตุ แผนรักษาหลักฐาน และ Log ตามระยะเวลาที่กฎหมายกำหนด	Incident Response Plan/Exercise/Retention
PDPA และผู้รับจ้าง	HTTPS/เข้ารหัส ข้อมูล ROPA Privacy Notice และข้อตกลงกับผู้รับจ้าง	ROPA, Privacy Notice, Contract Review
บุคลากร/กำกับดูแล	อบรม Phishing, คู่มือผู้ทดแทน และรายงานความเสี่ยง ICT รายเดือน	Training Report, Role Backup, Management Review

คำว่า “บันทึก Log ไม่น้อยกว่า 90 วัน” ในเอกสาร ICT ใช้พิจารณาภายใต้หน้าที่ของผู้ให้บริการและข้อกำหนดตามกฎหมายคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้อง ต้องตรวจประเภท Log และข้อกำหนดเฉพาะของระบบก่อนกำหนดระยะเวลาเก็บรักษาจริง การแจ้งเหตุไซเบอร์หรือเหตุละเมิดข้อมูลส่วนบุคคลให้ถือปฏิบัติตามเงื่อนไขและระยะเวลาของกฎหมาย/ประกาศที่ใช้กับเหตุการณ์นั้น

ภาคผนวก จ รายการข้อมูล/เอกสารที่ต้องยืนยันก่อนอนุมัติ

รายการเอกสารท้ายเล่มเป็นบัญชีเพื่อให้การนำเสนอแผนต่อคณะกรรมการโปร่งใสและตรวจสอบได้ ข้อมูลที่ต้องยืนยัน เช่น ประกาศที่มีผลใช้บังคับ คะแนนประเมิน ต้นทุนรายมาตรการ และผลทดสอบการควบคุม ไม่ควรถูกกรอกด้วยค่าประมาณที่ไม่มีหลักฐาน และเมื่อได้รับข้อมูลแล้วควรระบุวันที่อ้างอิงและผู้รับรองในฉบับปรับปรุง

ประเด็น	เอกสารที่ต้องตรวจสอบ	เจ้าของข้อมูล/ ผู้รับผิดชอบเสนอ
นโยบายมหาวิทยาลัย	ประกาศความเสี่ยงที่มีผลบังคับ คำสั่งคณะกรรมการ และเกณฑ์ Risk Appetite	กองนโยบายและแผน/ สำนักงานอธิการบดี
ยุทธศาสตร์และแผน	แผนยุทธศาสตร์ 2569–2573 และแผนปฏิบัติราชการปี 2570 ฉบับอนุมัติ	กองนโยบายและแผน
R01	สถิติผู้สมัคร-ขึ้นทะเบียน-คงอยู่ แยกรอบ คณะ และหลักสูตร	สำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน/คณะ
R02	งบกระแสเงินสด 90 วัน รายรับ-รายจ่ายจริง ภาระผูกพัน	กองคลัง

ประเด็น	เอกสารที่ต้องตรวจสอบ	เจ้าของข้อมูล/ ผู้รับผิดชอบเสนอ
	และเงินคงเหลือใช้ได้	
R03	รายงานคะแนน EdPEx แยกหมวดและแผนปรับปรุงที่ผู้บริหารรับรอง	หน่วยงานประกันคุณภาพ
R04	รายการข้อทักท้วง/สุ่มตรวจและผลทดสอบจุดควบคุม	กองคลัง/งานพัสดุ
R05	ทะเบียนระบบ ICT SLA/BIA, Incident Log, Restore Tests, แผนสิทธิ์/แพตช์	หน่วย ICT/เจ้าของข้อมูล
R06	แบบสำรวจการรับรู้/ความเชื่อมั่นและข้อมูลข้อร้องเรียน	งานประชาสัมพันธ์/ วิชาการ
ทุกประเด็น	มติคณะกรรมการ มอบหมายเจ้าของความเสี่ยง งบประมาณ รายมาตรการ และเกณฑ์แจ้งเตือน	ฝ่ายบริหาร/เจ้าของความเสี่ยง

ภาคผนวก ฉ คำสั่งสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์



คำสั่งสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ที่ ๐๓๕/๒๕๖๘
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของนายกสภามหาวิทยาลัย กรรมการสภามหาวิทยาลัย ผู้บริหาร บุคลากร และการดำรงตนของนักศึกษามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลและจริยธรรม อันจะส่งผลให้การบริหารมหาวิทยาลัยดำเนินการไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อทางราชการ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๑๙ (๑๗) แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ และข้อ ๑๕ ของข้อบังคับมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ว่าด้วยธรรมาภิบาลและจริยธรรมของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ๒๕๖๗ ประกอบกับมติสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ในคราวประชุมครั้งที่ ๘/๒๕๖๘ เมื่อวันที่ ๑๘ มิถุนายน ๒๕๖๘ สภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและควบคุมคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประกอบด้วย

๑. นางวิภาจรีย์ พุทธมิลินประทีป กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนหนึ่งคน	ประธานกรรมการ
๒. ผู้ช่วยศาสตราจารย์อมร โททำ (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)	กรรมการ
๓. นางศรันยา บุญประเณิต (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)	กรรมการ
๔. นายฉัตร์ชัยย์ วิรุหห์วรวุฒิ (ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก)	กรรมการ
๕. รองอธิการบดี ด้านนโยบายและวางแผนหน่วยงาน	กรรมการ
๖. นางพัชรนันท์ ศักดิ์วงษ์ (ตัวแทนบุคลากร)	กรรมการ
๗. นายธนิต ภูอินนา (ตัวแทนบุคลากร)	กรรมการ
๘. ผู้อำนวยการกองนโยบายและแผน	เลขานุการ

ให้คณะกรรมการมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

(๑) เสนอแนะนโยบายการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย เพื่อพิจารณาประกาศกำหนดให้ได้รับการปฏิบัติอย่างทั่วถึง

(๒) เสนอแนะระบบและกลไกการกำกับดูแลการปฏิบัติตามนโยบายด้านการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยต่อสภามหาวิทยาลัย

(๓) ส่งเสริมสนับสนุนและพัฒนาให้มหาวิทยาลัยมีวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในอย่างทั่วถึง

/(๔)พิจารณาความเสี่ยง...

(๔) พิจารณาความเสี่ยงที่สำคัญของมหาวิทยาลัย โดยเสนอแนะวิธีป้องกันและวิธีลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ พร้อมทั้งติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนการดำเนินงานเพื่อลดความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและเหมาะสมกับสภาวะดำเนินงานของมหาวิทยาลัย

(๕) สอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ของมหาวิทยาลัยให้สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักเกณฑ์ของกระทรวงการคลังรวมทั้งให้ข้อเสนอแนะแก่สภามหาวิทยาลัยและอธิการบดี

(๖) แต่งตั้งคณะอนุกรรมการ คณะทำงานหรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งเพื่อทำการใด ๆ อันอยู่ในหน้าที่ และอำนาจของคณะกรรมการกำกับดูแล การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

(๗) เสนอแนะให้สภามหาวิทยาลัยออกข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการของคณะกรรมการกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง และควบคุมภายใน

(๘) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่สภามหาวิทยาลัยมอบหมาย

สั่ง ณ วันที่ ๑๘ เดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๘

(นายวิชุรย์ สิมะโชคดี)
นายกสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาคผนวก ช คำสั่งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2570



คำสั่งมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ที่ ๑๐๔๗/๒๕๖๙
เรื่อง แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐

เพื่อให้การดำเนินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ จึงแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๗๐ ดังนี้

๑. **คณะกรรมการอำนวยการ** ประกอบด้วย

(๑)	อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	ประธานกรรมการ
(๒)	รองอธิการบดี ด้านบริหารและพัฒนาบุคลากร	รองประธานกรรมการ
(๓)	รองอธิการบดีด้านวิชาการ การวิจัย การบริการวิชาการ และการประกันคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษา	กรรมการ
(๔)	รองอธิการบดีด้านกิจการนักศึกษา	กรรมการ
(๕)	รองอธิการบดีด้านกิจการทั่วไป	กรรมการ
(๖)	ผู้ช่วยอธิการบดี	กรรมการ
(๗)	คณบดีคณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
(๘)	คณบดีคณะบริหารศาสตร์	กรรมการ
(๙)	คณบดีคณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ	กรรมการ
(๑๐)	คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
(๑๑)	คณบดีคณะศิลปศาสตร์	กรรมการ
(๑๒)	คณบดีคณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา	กรรมการ
(๑๓)	คณบดีคณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
(๑๔)	ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
(๑๕)	ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
(๑๖)	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี	กรรมการ

/(๑๗) ผู้อำนวยการ...

(๑๗)	ผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	กรรมการ
(๑๘)	หัวหน้าศูนย์พัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทดสอบสมรรถนะวิชาชีพ	กรรมการ
(๑๙)	หัวหน้าศูนย์เทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	กรรมการ
(๒๐)	รองอธิการบดี ด้านนโยบายและวางแผนหน่วยงาน	กรรมการและเลขานุการ
(๒๑)	นางธันยกร นรภาร	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๒๒)	ว่าที่ร้อยตรีธนิต ภูอินนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๒๓)	นายภาณุพงศ์ แสนปากดี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๒๔)	นายจักรพันธ์ ภักดีแก้ว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๒๕)	นางสาววราภรณ์ สินธุเดช	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๒๖)	นางสาวศรินทิพย์ ช้ายจันทึก	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

(๑) อำนวยการในการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(๒) กำหนดแนวทางการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในในภาพรวมของหน่วยงานของรัฐ

(๓) กำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

(๔) กำหนดแนวทางและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในของมหาวิทยาลัย

(๕) พิจารณา กลั่นกรอง แผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในก่อนนำเข้าสู่สภามหาวิทยาลัย

๒. คณะกรรมการดำเนินงาน ประกอบด้วย

(๑)	รองอธิการบดี ด้านนโยบายและวางแผนหน่วยงาน	ประธานกรรมการ
(๒)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
(๓)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะบริหารศาสตร์	กรรมการ
(๔)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ	กรรมการ
(๕)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
(๖)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะศิลปศาสตร์	กรรมการ

/(๗) รองคณบดี...

(๗)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา	กรรมการ
(๘)	รองคณบดี งานบริหารและวางแผน คณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
(๙)	รองผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน งานบริหาร ธุรการ งานประกันคุณภาพการศึกษา และงานวิทยบริการและเทคโนโลยีการศึกษา	กรรมการ
(๑๐)	รองผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและพัฒนา งานบริหารวางแผนและกิจการทั่วไป	กรรมการ
(๑๑)	รองผู้อำนวยการ งานบริหารและวางแผน โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	กรรมการ
(๑๒)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะเทคโนโลยีการเกษตร	กรรมการ
(๑๓)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะบริหารศาสตร์	กรรมการ
(๑๔)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสุขภาพ	กรรมการ
(๑๕)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม	กรรมการ
(๑๖)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะศิลปศาสตร์	กรรมการ
(๑๗)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะศึกษาศาสตร์และนวัตกรรมการศึกษา	กรรมการ
(๑๘)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานคณบดี คณะพยาบาลศาสตร์	กรรมการ
(๑๙)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานส่งเสริมวิชาการและงานทะเบียน	กรรมการ
(๒๐)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานสถาบันวิจัยและพัฒนา	กรรมการ
(๒๑)	ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าสำนักงานโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์	กรรมการ
(๒๒)	นางสาวจันทิมา จุธาศักดิ์	กรรมการ
(๒๓)	หัวหน้าสำนักงานศูนย์เทคโนโลยีเกษตรอัจฉริยะและนวัตกรรมเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น	กรรมการ
(๒๔)	นางกนกวรรณ ตรีเพชร	กรรมการ
(๒๕)	นางสาวสุภาภรณ์ ภูจิตทอง	กรรมการ
(๒๖)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะนุช เทือกเทพ	กรรมการ
(๒๗)	นางสาวศรีอุบล ทองคำ	กรรมการ

/(๒๘) นางสาวอุบลวัลย์...

(๒๘)	นางสาวอุบลวัลย์ สิงห์ชัย	กรรมการ
(๒๙)	นางภาวินี เสาวโชติ	กรรมการ
(๓๐)	นางจินตนา นาตาแสง	กรรมการ
(๓๑)	นายอรรคเดช อิ่มพัฒน์	กรรมการ
(๓๒)	นางสาวพรนภา หมั่นเรียน	กรรมการ
(๓๓)	นางสาวนุชจรินทร์ ทรัพย์สมบัติ	กรรมการ
(๓๔)	นางนคร สุดสนธิ์	กรรมการ
(๓๕)	นางสุธาสินี สุรินทร์	กรรมการ
(๓๖)	นางสาวศุภลักษณา ภูกาสอน	กรรมการ
(๓๗)	นางสมทรัพย์ มาตย์วิเศษ	กรรมการ
(๓๘)	นายศาสตรา มุลวิไล	กรรมการ
(๓๙)	นางสุภัคชรี โคตรพัฒน์	กรรมการ
(๔๐)	นางสาวสุภาณี ศรีอุทธา	กรรมการ
(๔๑)	นายเกษมศักดิ์ ทองตัน	กรรมการ
(๔๒)	นายสนามชัย บริบูรณ์	กรรมการ
(๔๓)	นางสาวนภัทรธิดา พรมดีราช	กรรมการ
(๔๔)	นางสาวกุศลิน นันบุญ	กรรมการ
(๔๕)	นายนิตย์ นามวงษ์	กรรมการ
(๔๖)	ว่าที่ร้อยตรีหญิงภาวิณี ไชยรักษ์ ภูสมหมาย	กรรมการ
(๔๗)	นางสาวพัชรีย์พร ใจเอื้อ	กรรมการ
(๔๘)	นางสาวอรลดา โนนคำ	กรรมการ
(๔๙)	นายแสงสุรีย์ นันทรัพย์	กรรมการ
(๕๐)	นางพัชรนันท์ ศักดิ์วงษ์	กรรมการ
(๕๑)	นางบุญเลิศ อิ่มสำอางค์	กรรมการ
(๕๒)	นายสว่างวงศ์ หมายเทียมกลาง	กรรมการ
(๕๓)	นางสาวกาญจนา สุภีร์คำ	กรรมการ
(๕๔)	นายปิยะ สร้อยอุดม	กรรมการ
(๕๕)	ว่าที่ร้อยตรีพิชิตชัย บุญแสน	กรรมการ
(๕๖)	นายปิยะ บุญราช	กรรมการ
(๕๗)	นายมานพ คำประเทือง	กรรมการ
(๕๘)	นางสาวหงษ์ฟ้า คำยศ ไกรการ	กรรมการ
(๕๙)	นางสาวปนัดดา โมกขะรัตน์	กรรมการ
(๖๐)	นางโชติกา ขันธิรัตน์	กรรมการ
(๖๑)	นางนพเก้า การกัณหา	กรรมการ
(๖๒)	นางปุณญณุช จันทร์สมุด	กรรมการ
(๖๓)	ผู้ช่วยศาสตราจารย์จักรินทร์ ตรีอินทอง	กรรมการ

/(๖๔) นายศราวุธ...

(๖๔)	นายศราวุธ ดวงมะวงศ์	กรรมการ
(๖๕)	นางสาวอภิญญา แสบงบาล	กรรมการ
(๖๖)	ว่าที่ร้อยตรีเกษมสัน บุบผาเดช	กรรมการ
(๖๗)	นายเมธาวี จันทะโสตถิ์	กรรมการ
(๖๘)	นายดีเด่น ตั้งเจริญตำรง	กรรมการ
(๖๙)	นายจีระยุทธ ใจเอก	กรรมการ
(๗๐)	นายจักริน ยี่วาศรี	กรรมการ
(๗๓)	นายประเสริฐ สังวร	กรรมการ
(๗๒)	นางสาวทัทยา วิระพันธุ์	กรรมการ
(๗๓)	นางธันยกร นรภาร	กรรมการและเลขานุการ
(๗๔)	ว่าที่ร้อยตรีธนิต ภูอินนา	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๗๕)	นายภาณุพงศ์ แสนปากดี	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๗๖)	นายจักรพันธ์ ภักดีแก้ว	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๗๗)	นางสาววราภรณ์ สินธุเดช	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ
(๗๘)	นางสาวศรินทิพย์ ช้ายจันทึก	กรรมการและผู้ช่วยเลขานุการ

มีหน้าที่ ดังนี้

(๑) ดำเนินการวิเคราะห์และระบุปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบหรืออุปสรรคในการดำเนินงานที่จะบรรลุเป้าหมาย

(๒) รวบรวมข้อมูลปัจจัยเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(๓) ติดตาม และประเมินผลการดำเนินการตามแผนบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในโดยการรวบรวม พิจารณากลั่นกรอง และสรุปผลการประเมินการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

(๔) ประสานงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในกับหน่วยงานในสังกัด

(๕) จัดทำรายงานการประเมินผลการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่อคณะกรรมการอำนวยการ อธิการบดี สภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

๓. คณะกรรมการสอบทานระบบการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน ประกอบด้วย

(๑)	นางสาวสิริกร ประสมทอง	ประธานกรรมการ
(๒)	นางสาวเพชรรัตน์ คำลัยวงศ์	กรรมการ
(๓)	นางสาวนภาพร กั๊วพงษ์	กรรมการและเลขานุการ

/มีหน้าที่...

มีหน้าที่ ดังนี้

(๑) จัดทำรายงานผลการสอบทานการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน เสนอต่ออธิการบดี และสภามหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

(๒) สอบทานและประเมินประสิทธิผลของกระบวนการการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน

สั่ง ณ วันที่ ๒๖ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๙

(รองศาสตราจารย์สุพรรณ สุดสนธิ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

ภาคผนวก ซ ประกาศมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ เรื่องนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร



ประกาศมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์
เรื่อง นโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร

มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์มุ่งมั่นบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการบรรลุวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ สร้างและรักษาคุณค่าต่อผู้เรียน บุคลากร ชุมชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนเสริมสร้างความมั่นคงและความสามารถในการดำเนินภารกิจอย่างต่อเนื่อง ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า

อาศัยอำนาจตามความในมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ พ.ศ. ๒๕๕๘ มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ จึงกำหนดนโยบายการบริหารจัดการความเสี่ยงระดับองค์กร ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ การบูรณาการกับการบริหารมหาวิทยาลัย

ให้การบริหารจัดการความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของการกำหนดยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์ แผนงาน โครงการ งบประมาณ และการตัดสินใจที่สำคัญ โดยพิจารณาทั้งโอกาสในการพัฒนาและเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อการบรรลุเป้าหมาย รวมถึงผลกระทบต่อผู้เรียน บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ข้อ ๒ ขอบเขตการบริหารจัดการความเสี่ยง

ให้ทุกส่วนราชการภายในบริหารจัดการความเสี่ยงที่สำคัญตามพันธกิจและกระบวนงาน ครอบคลุมด้านยุทธศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด เทคโนโลยีสารสนเทศ ภาพลักษณ์และชื่อเสียง ตลอดจนความเสี่ยงเกิดใหม่และความเสี่ยงที่เชื่อมโยงข้ามหน่วยงาน โดยไม่จำกัดการพิจารณาเฉพาะหมวดหมู่

ให้ประเมินประเด็นการทุจริต ผลประโยชน์ทับซ้อน ความปลอดภัย การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล และความต่อเนื่องของภารกิจตามความเกี่ยวข้องและความมีนัยสำคัญ

ข้อ ๓ บทบาทและความรับผิดชอบ

ให้ผู้บริหารและหัวหน้าส่วนราชการภายในรับผิดชอบการบริหารจัดการความเสี่ยงตามภารกิจ โดยกำหนดเจ้าของความเสี่ยง ผู้รับผิดชอบมาตรการ และผู้รับรองข้อมูลอย่างชัดเจน บุคลากรทุกระดับมีหน้าที่ปฏิบัติตามมาตรการควบคุมและรายงานข้อมูลความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ

ให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์ และหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายดำเนินการกำกับติดตาม กลั่นกรอง หรือประสานงานตามอำนาจหน้าที่ โดยหน่วยตรวจสอบภายในประเมินและให้ข้อเสนอแนะอย่างเป็นอิสระตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ

ข้อ ๔ ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้

ให้มหาวิทยาลัยกำหนดกรอบความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ขอบเขตการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ และอำนาจในการพิจารณายอมรับความเสี่ยง ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ความสามารถในการรองรับผลกระทบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง พร้อมสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติเข้าใจและใช้ประกอบการตัดสินใจ

มหาวิทยาลัยสนับสนุนการพัฒนาและนวัตกรรมภายในขอบเขตความเสี่ยงที่ได้รับการพิจารณาอย่างเหมาะสม และไม่ยอมรับการทุจริตหรือการจงใจฝ่าฝืนกฎหมาย ทั้งนี้ คะแนนความเสี่ยงต่ำไม่เป็นเหตุให้ละเว้นหน้าที่ตามกฎหมายหรือมาตรการควบคุมที่จำเป็น

ข้อ ๕ กระบวนการและหลักเกณฑ์การประเมิน

ให้ทุกส่วนราชการภายในระบุ วิเคราะห์ ประเมิน จัดลำดับ และกำหนดแนวทางตอบสนองความเสี่ยงโดยใช้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและหลักเกณฑ์ที่มหาวิทยาลัยเห็นชอบ

/การประเมิน...

การประเมินโอกาสเกิดและผลกระทบต้องเหมาะสมกับลักษณะของความเสี่ยง มีเหตุผลและหลักฐานที่ตรวจสอบย้อนกลับได้ และต้องพิจารณาประสิทธิผลของมาตรการควบคุมก่อนสรุประดับความเสี่ยงคงเหลือ

ข้อ ๖ แผนจัดการความเสี่ยงและทรัพยากร

ให้ความเสี่ยงที่ต้องจัดการเพิ่มเติมมีมาตรการที่สัมพันธ์กับสาเหตุและผลกระทบ ระบุผู้รับผิดชอบ ระยะเวลาดำเนินการ ทรัพยากรที่จำเป็น และตัวชี้วัดผลสำเร็จอย่างชัดเจน โดยพิจารณาความคุ้มค่าและผลต่อคุณภาพการดำเนินภารกิจ

ให้ผู้บริหารจัดลำดับและสนับสนุนทรัพยากรตามความสำคัญของความเสี่ยง รวมถึงประสานมาตรการระหว่างหน่วยงานเมื่อมีสาเหตุหรือผลกระทบร่วมกัน

ข้อ ๗ ความเชื่อมโยงกับการควบคุมภายใน

ให้ทุกส่วนราชการภายในจัดวาง ปฏิบัติ และประเมินการควบคุมภายในให้เหมาะสมกับความเสี่ยง เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นอย่างสมเหตุสมผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการดำเนินงาน การรายงาน และการปฏิบัติตามกฎหมายและข้อกำหนด พร้อมติดตามแก้ไขข้อบกพร่องและป้องกันการเกิดซ้ำ

ข้อ ๘ การติดตาม รายงาน และยกระดับความเสี่ยง

ให้ติดตามผลการดำเนินมาตรการ ตัวชี้วัดสัญญาณความเสี่ยง เหตุการณ์สำคัญ และความเสี่ยงคงเหลือ พร้อมรายงานต่อผู้บริหารและคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องตามรอบที่มหาวิทยาลัยกำหนด

เมื่อพบเหตุการณ์ที่มีนัยสำคัญหรือความเสี่ยงเกินขอบเขตที่ยอมรับได้ ให้รายงานต่อผู้มีอำนาจโดยไม่รอรอบรายงานปกติ พร้อมเสนอแนวทางตอบสนองและความช่วยเหลือที่จำเป็น

ข้อ ๙ วัฒนธรรม ความรู้ และการสื่อสาร

ให้ส่งเสริมวัฒนธรรมการบริหารความเสี่ยงที่เปิดโอกาสให้บุคลากรรายงานปัญหาและสัญญาณเตือนอย่างสุจริต ร่วมกันวิเคราะห์สาเหตุ และแลกเปลี่ยนบทเรียนเพื่อปรับปรุงงาน

ให้พัฒนาความรู้ ทักษะ และระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการบริหารความเสี่ยง รวมถึงรับฟังข้อมูลจากผู้เรียน บุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียตามความเหมาะสม

ข้อ ๑๐ การทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ให้ทบทวนนโยบายและประสิทธิผลของระบบบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงสำคัญ โดยใช้ผลการดำเนินงาน เหตุการณ์ความเสี่ยง ผลการประเมินการควบคุม และข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องประกอบการปรับปรุง

ให้จัดทำหรือปรับปรุงคู่มือ หลักเกณฑ์ แผน และแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับนโยบายนี้ และเสนอพิจารณาเห็นชอบตามอำนาจหน้าที่ของมหาวิทยาลัย

ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ ๓ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๙ เป็นต้นไป

ประกาศ ณ วันที่ ๓ เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๖๙

(รองศาสตราจารย์สุพรรณ สุดสนธิ์)
อธิการบดีมหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์

